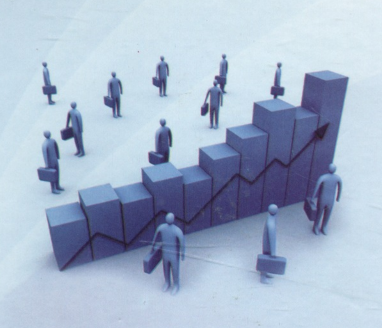
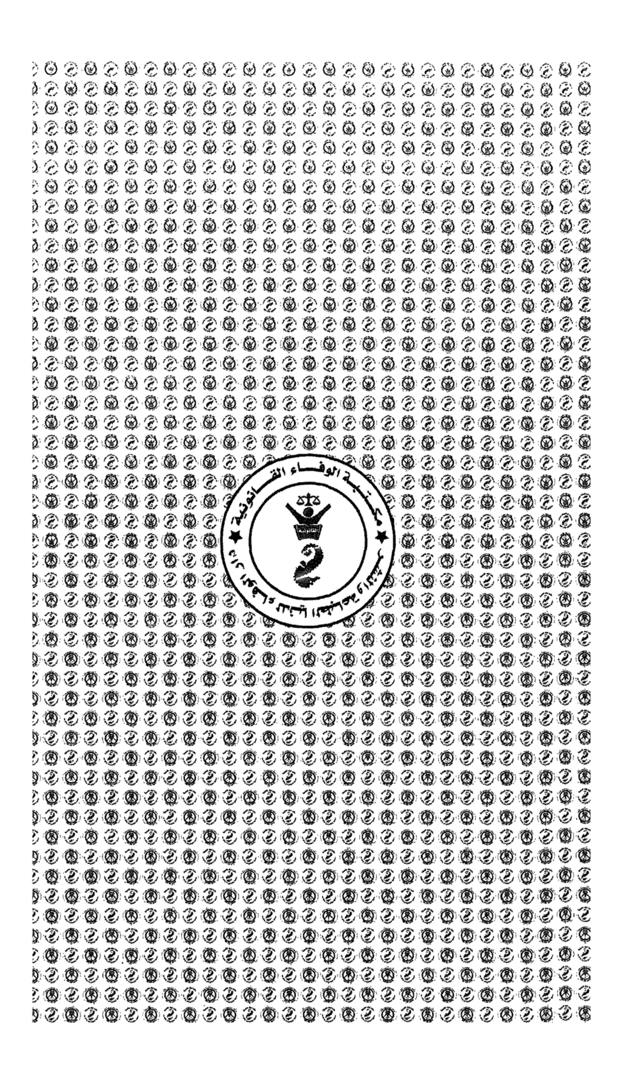
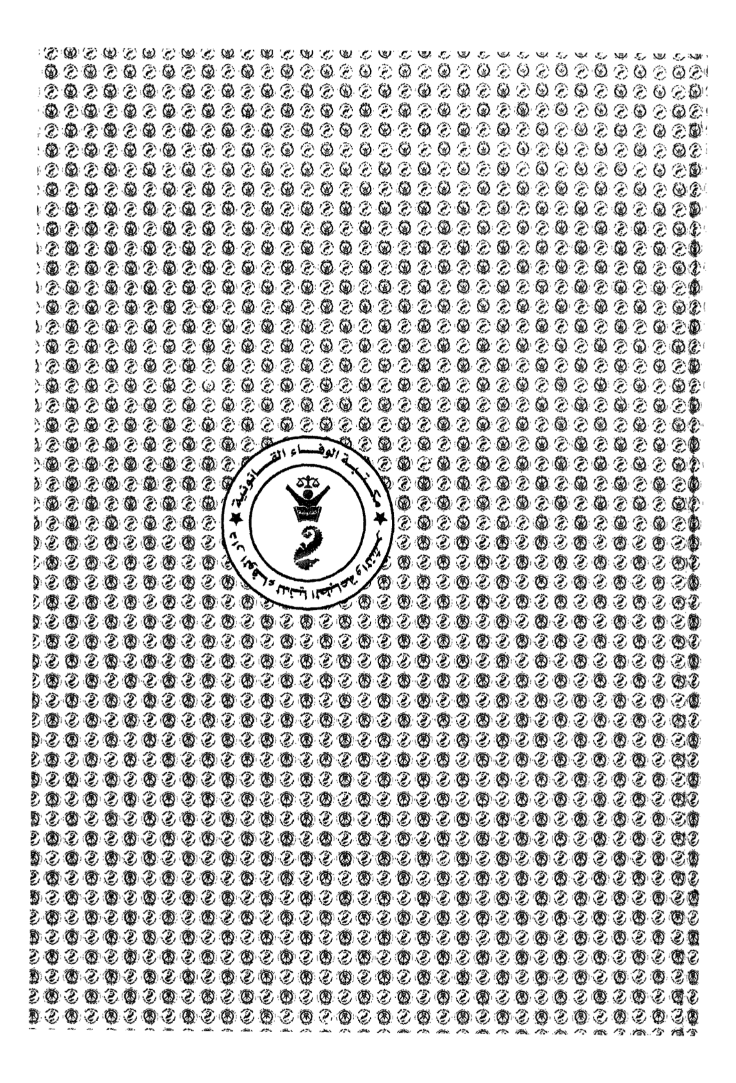
الاتجاهات الحديثة
فى القيادة الادارية



دكتورة
صابرين عطية مرسال




مكتبة الوفاء القانونية


مكتبة الوفاء القانونية

الاتجاهات الحديثة
في القيادة الادارية

دكتـــورة

صابرين عطية مرسال

أستاذ الادارة الرياضية المساعد

كلية التربية الرياضية للبنات – جامعة الاسكندرية

الطبعة الأولى

2014م

الناشر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : 5404480 - الإسكندرية

المقدمــــة:

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية أختيار من يخلف كبار المسؤولين والتعرف المبكرعلى المواهب القيادية، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم، وبالتالي على تحقيق الأهداف التي تنشدها بشكل مباشر.

تعتبر القيادة Leadership إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها الشخصيات المسئولة، وتصبو إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور، بل أنها شكلت سمة كونية لأي تنظيم نشط يسعى للبقاء على هذا الكون.

ولا يستطيع أحد أن يجزم بأن القيادة ابتداع إنساني بحت، ذلك لأن كثيراً من التنظيمات الإنسانية وغير الإنسانية التي عاشت في بقاع مختلفة من الكرة الأرضية- على اليابسة وتحت الماء- قد عرفت بعض أشكال القيادة التي شكلت لها نوعاً من أنواع القوة، وبالتالي ساعدتها على البقاء.

ولهذا فإن القيادة تشكل إحدى سمات الممالك الإنسانية وغير الإنسانية منذ قديم الزمن، ويمكن القول بأن الإنسان قد تعلم من الممالك الأخرى على مر العصور .. طرقاً كثيرة في ممارسة القيادة وتحقيق الهدف.

لقد تناول الكثيرمن الكتاب موضوع القيادة من خلال أحد مداخل القوة التي تقوم عليها القيادة والتي سنتطرق لها لاحقاً،

إلا أنه لم يبرز لنا في تلك الدراسات كيف تطورت القيادة عند الإنسان كممارسة، ذلك لأن التركيز أنصب على النتائج، وليس على الكيفية التي تحققت بها تلك النتائج.

إن المتتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور.. حتى لو لم يكن تنظيمها رسمياً بالصورة المعروفة، ولعل من أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الأسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية والقبلية التي سادت في أفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا.

وحيث أن المجتمعات الإنسانية قد تعلمت أفضل طرق العيش من خلال التراكم المعرفي لديها، والخبرات والتجارب التي مرت بها، فإن ذلك قد جعلها تعتمد على وظيفة القيادة كواحدة من تلك الخبرات لتسيير أمورها وتحقيق مهامها.

وجميعنا يمارس القيادة بشكل يومي إن لم يكن على مدار الساعة. فعندما تتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة، أو أشخاص من عصبيات متعددة في العمل، عليك أن تكون ماهرا في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة. لمساعدتك في فهم العملية القيادية، والاختلافات بين الأنماط القيادة المتعددة، وكيف يمكنك استخدامهم.

الفصل الأول

القيادة الإدارية

القيادة الإدارية

مفهوم القيادة الإدارية:

بعبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما.

على القائد التمتع بالقدرة على إجراء التغييرات اللازمة في متطلبات عنصر او اكثر من عناصر الموقف الإداري. فقد يضطر لاعادة تحديد الواجبات او تغيير إجراءات سير العمل او إعادة بناء الهيكل التنظيمي..الخ. وهذه تتطلب من القائد القدرة على وضع استراتيجية للتغيير قادرة على تحقيق التغيير المطلوب بكفاءة وفاعلية وملبية للحاجات والرغبات وتجعل المرؤوسين يقبلون على تنفيذ التغيير ولا يقاومونه، بحيث يتم تقليل المعارضة الى أدنى درجة

ممكنة، الأمر الذي يستدعي تمتع القائد بقدر كاف من المرونة والقدرة على الإقناع والتكيف لتسيير عملية التغيير.

فالقيادة تلعب الدور الأكبر والأكثر حساسية تجاه العديد من القضايا، فتوافر بعض الخصائص والقدرات الذهنية للمزج بين النواحي الفنية والاجتماعية والاقتصادية...الخ لمواجهة التغيير كأمر ضروري. فالحاجة ماسة بين الحين والآخر الى تغيير وتجديد مستمرين للقدرات الذهنية والمهارات الفنية لمسايرة التطورات التقنية والاجتماعية والاقتصادية، حيث باتت سرعة التغيرات تلك تتطلب ضرورة مجاراتها بتغيير طريقة التفكير ونبذ التقاليد الإدارية الموروثة والتي لا تعتمد على الفكر التطوري الإنساني ولا تتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة.

هل القائد يولد أم يصنع؟ وهو تساؤل مشهور إختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافا واسعا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من المرؤوسين، "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة فردية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما".

وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين " لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد فالقيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك."

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض المرؤوسين يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تايجادت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على ايجادين يحبهما الله ورسوله."

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها.

والقيادة الواعية يمكنها التأثير علي الأفراد في إطار الجماعة وذلك من خلال استثارة دوافعهم للعمل، ولذا تعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي.

حيث إن القيادة ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب إن يشملها هذا المفهوم.

ويمكن تعريف جوهر القيادة ببساطة بأنها " مسألة أختيار وإصرار". لكن الصحيح أيضا أنه لا يوجد قائدان متشابهان في كل الصفات. فقد جمع غاندي وتشرشل الملايين خلفهما، لكن ليس بالطريقة ذاتها ولا للاسباب نفسها. فإن الأشخاص الذين يحتارون

ويصرون على أن يصبحوا قادة مهنيين مؤثرين، يمكنهم الاستفادة من مراقبة القادة الآخرين واستخدام ملاحظاتهم في اكتشاف أسلوبهم الخاص في القيادة وتعزيزه. وليس الهدف من دراسة سير القادة المهنيين الآخرين تقليدهم في صفاتهم بقدر ما هواكتشاف تلك السمات التي تجد لها صدى مع سمات الباحث وبالتالي رعايتها من أجل زيادة مهاراته وقدراته القيادية. فالقادة يصنعون ولا يولدون. واكتشاف سمات القيادة يمكن أن يساعد المرؤوسين في زيادة تأثيرهم في المحيط الذي يعملون فيه، لكن احتمالات تحوله إلى قائد أفضل تصبح أكثر منها لولم يمتلك تلك المعرفة.

تعريفات القيادة

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الأخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الأخرين و إستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

وتعرف إدارة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة القيادة بأنها: " تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحوالهدف والسعى لبلوغ هذا الهدف".

وتعـرف مدرسـة المشـاه القيـادة بأنهـا : " فـن التـأثير فـى الاشـخاص وتـوجيههم بطريقـة معينـة يتسـنى معهـا كسـب طـاعتهم وإحترامهم وولائهم وتعاونهم فى سبيل الوصول إلى هدف معين".

ويعرفهـا كـل مـن pfif fnercf prestbus بأنهـا : " فـن التنسـيق بـين الأفـراد والجماعـات وشـحذ هممهـم لبلـوغ غايـة منشـودة".كمـا يعرفهـا بأنهـا " توجيـه العنصـر البشـرى العامـل فـى الإدارة علـى إخـتلاف أوجـه النشـاط التـى يتولاهـا توجيهـا متناسـقا نحوتحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن.

متطلبات تحقيق القيادة:

ولتحقيق القيادة فلا بد من توافر العناصر الآتيه:

- وجود هدف أو اهداف يحرك المرؤوسين إليه.
- وجود مجموعات من الأفراد في المنظمات.
- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في المرؤوسين.

أركان القيادة الأساسية :

للقيادة في حقيقة الأمر (3) أركان وركائز أساسية نوجزها فيما يلي:

الركن الأول: الرؤية

والرؤيـة هـي ذلـك الحلـم والصـورة في المسـتقبل والحالـه الـتي يرغب القيادي الوصول إليهـا وهـي الـدافع للإبـداع والإبتكـار ووضـع الخطط لتحقيق هذا الحلم.

الركن الثاني: الأتباع المخلصون

لابد لكل قائد من اتباع مخلصون يؤمنون بأفكار ويسعون منه لتحقيق الرؤية التي يسعى القائد معهم إليها.

الركن الثالث: التشجيع والتحفيز

هذا الركن في الواقع من الأركان الغاية في الأهمية فهو يتعلق بمعنويات الأتباع والعاملين وربما من أفضل ما عرف به التحفيز هو وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم بمعنى ان العاملين يتحركون ذاتيا لأداء اعمالهم وللتحفيز نظريات عديده منها نظرية ماسلو التي تقوم على اساس إشباع الإحتياجات الإنسانية الخمس الأساسية المتمثله في (تحقيق الذات – التقدير – الإجتماعية – الأمن والسلامة - ...)

أهمية القيادة :

الحقيقه ان القيادة وبصفه عامة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات والإستراتيجية وتمارس اسلوب القدوة والتدريب والأهتمام للأفراد إجتماعيا.

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية هى احد الخصائص الرئيسية التى يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات فهى مزيج من الموهبة والتعلم والتعليم والاعداد الهادف الذى يصقل من خلال التجربة والممارسة الفعلية.

والقيادة ضرورية فى كل المنظمات فهى فكر وصنعة وبراعة ومنهج ومهارة وفن التأثير فى المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس واخلاص.

وتؤثر القيادة ايضا تأثير فعالا فى حياة المجتمع حيث انها ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية ولكل مجتمع نوع القيادة التى تلائمة ولا يلائم غيرة.

تبدو أهمية القيادة فى المنظمات العامة للعديد من النقاط من أهمها :

التأكد من أن الخطط والبرامج قد وضعت لخدمة الصالح العام: وليست لفئة معينة على حساب فئات أخرى. هذا إلى جانب التأكد من أن العمل ينفذ وفقا لمبادىء وأصول علمية مع مراعاة مختلف الأبعاد الاستراتيجية والخططية والتنظيمية.

مساعدة المرؤوسين على اتفاق أعمالهم : وإعدادهم لتولى المسئولية فى المستقبل وحفزهم لتقييم أقصى ما تسمح به طاقاتهم لتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة في العمل المطلوب.

تحقيق التوافق والتنسيق :بين جهود المرؤوسين وإثارة الوعى الجماعى بينهم.

الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية المعنوية :المتاحة لتحقيق الأهداف العامة.

المشـاركة فـى اتخـاذ القـرارات: حيـث تعـد عمليـة اتخـاذ القرارات محور العمليـة الإدارية، ولا يجـب أن يستبد القائـد ويركـز السلطات فى يده لأن جودة القـرار تتوقـف علـى درجـة قبولـه والتفـاني فى تنفيذه.

تحديد الأهداف الرئيسية: وترك التفاصيل للمرؤوسين حيث يجـب علـى القـادة الأهتمـام بمعالجـة القضـايا الأساسـية وتـرك الجزئيـات والتفاصـيل للمرؤوسـين ممـا يسـهم فـى تنشـيط قـدراتهم والاسـتخدام الأمثـل لطاقـاتهم وايجـاد المنـاخ الملائـم لسـيادة مفهـوم الرقابة الذاتية.

أختيار واستخدام قوة التـأثير المناسبة: فالقائد يتمتـع بالعديد من مصادر القوة كالقوة الرسمية وقوة المكافآت وقوة العقـاب وقـوة الخبرة والمعرفة والقوة الفرد ية والإقناع والقوة المرجعية، وعلـى القائد أن يجيـد اسـتخدام النـوع المناسـب مـن القـوة طبقـا لمختلـف الظـروف والمتغيرات المحيطة بالموقف الذى يتم فيه اتخاذ القرار.

تتجلى أهمية القيادة في الآتي:

إن القيـادة لا بـد منهـا في الحيـاة حتـى ينـتظم منسـق الحيـاه ويقام العدل.

إن القيادة حلقة الوصول المتمثله في القوة التي تتـدفق لتوجيـه الطاقـات بأسـلوب متناسـق يضـمن عمـل العـاملين بـين خطـط المنظمـة وتصوراتها المستقبليه.

تدعيم السلوك الإيجابي.

السيطره على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.

مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

وضع إستراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو اهداف عليا.

تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة.

علاقة الإدارة بالقيادة الإدارية :

إذا كان مفهوم "القيادة" قد لازم البشرية منذ قديم الزمان، فإن مفهوم "الإدارة" لم ينشأ إلا منذ بضع عشرات من السنين. وقد حفز نشوئه العلماء للبحث والتفكير الدائمين في ماهية كل من القيادة والإدارة والعلاقة بينهما في جدلية تكاد لا تنتهي. فمال البعض إلى الاعتقاد أن كل قائد ناجح هو بالضرورة مدير ناجح، ورأى آخرون أن المدير الناجح هو قائد ناجح لما بين المدير والقائد من صفات مشتركة ومقومات لا بد من توفرها لكليهما، بينما خالف البعض الرأيين السابقين قائلا إنه ليس بالضرورة أن يكون كل قائد مدير ولا كل مدير قائدا.

وقد تنوعت التعريفات الموضوعة لكل من مفهومي الإدارة والقيادة، فتم تعريف الإدارة مثلا بأنها "النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نموالمنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم". وتم التأكيد على أن الإدارة " مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات

والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي، وقليل منها فطري موروث. وهي إلى جانب ذلك علم وتقنية".

أما "القائد" فقد تم تعريفه بأنه "فرد يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك الأفراد من حوله وفي آرائهم وتوجهاتهم، ويقودهم نحوانجاز أهداف محددة". مع التأكيد أن القيادة مهارة يمكن تعلمها شرط توافر الاستعداد الفطري والموهبة اللازمة لذلك، والتي تنشأ مع الانسان منذ ولادته. إذن هناك صفات ومهارات فطرية قد يكون منشؤها الوراثة وعوامل تكوينية أخرى، ومهارات وصفات مكتسبة عن طريق التقليد والتعلم والتدريب والممارسة الموجهة.

وفي الوقت الذي يعتبر تحقيق الأهداف المعيار الوحيد لإثبات نجاح المدراء، فان قدرة القادة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحوانجاز المهام في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المبتغاة، هي التي تجعل منهم قادة فعالين.

ولقد تعددت أنواع الإدارة مع تطور المجتمعات البشرية، وبخاصة بعد ظهور الصناعة والتكنولوجيا الدقيقة، وتنوعت بتنوع المهام والوظائف والأهداف.. فنشأت علوم خاصة بإدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة الأزمات، وإدارة الضغوط، وإدارة الأفراد، وغير ذلك من جزئيات العملية الإدارية الشاملة المتكاملة. كما تعددت أساليبها وأشكالها أيضا، فنشأت "الإدارة بالأهداف MBO" التي تعتمد على إشراك جميع العاملين في تحديد الأهداف القابلة للقياس وفي وضع المعايير، والعمل فريقا واحدا ويدا بيد من

أجل تحقيق هذه الأهداف برقابة ذاتية حقيقية أساسا. وقد أعتبرت الإدارة بالأهداف لفترات طويلة أهم نظريات الإدارة على الإطلاق، وما يزال لها أنصار كثيرون في مختلف أرجاء العالم.

وهناك أيضا نظرية "الإدارة الموقفية" التي تمكن المدير من اتخاذ الموقف والقرار المناسبين في كل حالة على انفراد. وفي الوقت المناسب، دون التقيد برؤية مسبقة تحد من حرية التصرف، انطلاقا من أن المشكلات الإدارية ليست معادلات رياضية ذات طرق وحلول متشابهة.

أما أحدث نظريات الإدارة فيمكن أن نطلق عليه " الإدارة بالجودة"، وهي تركز أساسا على تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر في جميع جوانب العملية الإدارية، وتسعى لتحقيق أعلى درجات الجودة في الخدمة والخدمات والنشاطات المختلفة المتعلقة بالفرد والجماعة. وتعرف" الجودة" أيضا بأنها "فعل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة من أول مرة في كل مرة"، ويتم تشبيه ذلك بعمل النجار أوالخياط، الذي يقوم كل منهما بقياس لوح الخشب أو قطعة القماش أكثر من مرة قبل أن يشرع بعملية القص مرة واحدة فقط، حيث لا مجال بعد ذلك لتدارك الخطأ إلا على حساب الجودة المطلوبة.

ويعرف " التحسين المستمر" بأنه" فلسفة تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة، وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة".

وقد نشأت هذه الفلسفة في اليابان، واعتمدت طريقة Kaizen (كيزن) التي تتلخص بإجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات.

ونتيجة هذه التطورات الهائلة في علم الإدارة، وجب على المدير أن يتمتع بالصفات القيادية التي تؤهله لإنجاز العملية الإدارية بجزئياتها وأبعادها المختلفة، وهوما يطلق عليه" القيادة الإدارية". فالمدير (أيا يكن مستواه الوظيفي) ينبغي أن تتوافر لديه القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والتقويم، حتى يكون مديرا ناجحا فعالا، وتزداد درجة نجاحه بارتفاع مستوى هذه القدرات والمهارات لديه، والتي يجب أن يعكسها على مرؤوسيه، بالقدوة تارة، وبالتعليم والتدريب المستمرين في معظم الأحيان.

وهذا هو الفرق بين المدير التقليدي الذي يطبق التعليمات والأنظمة الإدارية ويتابع تنفيذ الخطط والبرامج ويهتم بالانضباطية في مؤسسته، وبين المدير القائد المبدع الذي يعتبر كل ما سبق جزء من مهامه الأساسية، لكنه لا يتوقف عندها، بل يطبق القيادة الإدارية التي تعني تحفيز الآخرين وتطوير قدراتهم والتأثير بسلوكياتهم ومواقفهم وآرائهم..

وهنا يأتي السؤال الذي طرحناه قبلا هل كل مدير قائد؟ وهل كل قائد مدير؟ تلك هي الجدلية التي تختلف بشأنها الآراء، لكني أعتقد بأنه ليس كل مدير قائدا ناجحا، ولا كل قائد مدير ناجح. فكلما تعززت الصفات والقدرات القيادية لدى المدير،

وكلما فهم القائد العملية الإدارية وتعامل معها وفق شروطها وأصولها، دون أن يلغي أدوار الآخرين أويحد منها، كلما تجسدت بنجاح صورة المدير القائد، والقائد المدير.

وهذا ما نحن بحاجة ماسة إليه في ظل سيادة الفرد ية الفردية، وعدم احترام المؤسسية والعمل الجماعي، وسيادة روح الانضباط الجامد على حساب الفعل المؤثر والإبداع في العمل، والتحسين المستمر في جميع المجالات. وذلك يعني ضرورة الأختيار الدقيق للمدراء بمختلف مراتبهم بعيدا عن المحسوبيات والهوى، وبناء على الكفاءة والخبرة والمقدرة في المقام الأول.

فكم من مدير لا يتمتع بالصفات القيادية أورث العمل اخفاقات تصعب معالجتها، وكم من قائد لا يتمتع بالمهارات الذهنية والإنسانية والفنية اللازمة، تبوأ موقعه في غفلة من الزمان، فكان عمله وبالا على مؤسسته، إذا كان التعليم بعناصره واسسه لازما لحسن تكوين الجهاز الإدارى فإن القيادة الإدارية هى روح الإدارة العامة فحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذى تقوم عليه بل تتوقف أولا وقبل كل شئ على خصالص قيادتها الإدارية. فأن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية سهلة مسيرة ولكنه لا يغنى عنها بحال من الأحوال وأقرب مثال لذلك الجيش فقد قام الجيش على خير نظام وقد زود بأحسن الأسلحة والعتاد ولكن ذلك وحده لا يبلغه ما يشاء من أنتصار وإنما يتحقق النصر حينما تتوافر القيادة البارعة وكذلك الحال فى

الإدارة المدنية فإن حسن القيادة يتوفر عليه مدى كفاية الجهاز الإدارى.

ولا يقتصر دور القيادة فى كل منظمة على مجرد التأكد من قيام المنظمة بواجباتها فى الحدود المرسومة قانونا بل انه يتعدى ذلك إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التى تبعث النشاط فى نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون والعمل المشترك ومن ثم فإن القيادة الإدارية الناجحة لا يمكن أن تقتصر على مجرد إعطاء الأوامر بل أن خير فضائلها أن تنجح فى غرس الحماس فى نفوس القائمين على العمل وهو ما ينقص كثيرا من القيادات الإدارية.

وإذا كانت القيادة الإدارية الصالحة لازمة فى جميع المنظمات التى تؤدى عملا جماعيا مشتركا سواء أكانت مشروعا خاصا كشركة من الشركات أوإدارة عامة كوزارة من الوزارات أومصلحة من المصالح فإنها الزام ما تكون فى المنظمات الكبيرة وهى الطابع المميز للوزارات والمصالح فى الدول الحديثة.

والقادة فى المجتمعات النامية يمثلون الأهداف الجديدة ويصورون حقيقتها لمرؤسيهم وعليهم عبء تمثيل وتحقيق هذه الأهداف وهكذا أصبح للقيادة شأنها فى حياة المنظمات ليس فقط من حيث دورها فى التنفيذ وتحقيق الأهداف وإنما أيضا من حيث أهميتها فى أختيار الأهداف وفى تنميتها وفى تكتيل ولاء الجماعة حولها وفى تحقيقها للأعمال والتطلعات والأمانى التى تجيش بها

صدور أفراد الجماعة ومن هنا بنظر على القائد على انه بناء للمنظمة وليس فقط قائد لها.

تصنيفات القيادة الإدارية :

يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى:

القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها داخل هذا التنظيم.

القيادة غير الرسمية :

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة فرديته بين زملاؤه وقدرته على التصرف و الحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغيرالرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن أجتمعت في فرد واحد.

مكونات الوضع القيادي:

هنالك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قرارا يتعلق بالقيادة أو أنماطها. **هذه المكونات هي:**

أنت – القائد .

مرؤوسيك – وهم الذين سيساعدون في إنجاز الأعمال المطلوبة .

الوضع نفسه – الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه .

التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه بـ "قيادة الموقف" وهي نظرية تطورت وأرتكزت على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد.

القائد:

في مقدرة القائد التأثير في مرؤوسيه لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان تأثيره أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفته بهم كلما زادت قدرته على قيادتهم. لذلك فعليه معرفة مرؤوسيه

المرؤوسين:

من غيرهم لن يكون هناك قائدا. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوة القائد مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الأهتمام. المرؤوسين المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادة الدكتاتوري. انهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم حيث يتوجب علي القائد معرفة احتياجاتهم ليتمكن من تحفيزهم وتشجيعهم .

الوضع:

في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. على الجهة الأخرى، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديموقراطية هي المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.

أنماط وأساليب القيادة الإدارية :

القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحميس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم .وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن يكون القائد مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم أختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف، فعندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعني الطريقة

التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

أمثلة على الأنماط القيادية:

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ما هية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتآخٍ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين. **لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو التالي:**

1- القيادة الاتوقراطية: (القيادة التسلطية - القيادة الموقفية - القيادة الديكتاتورية - القيادة الاستبدادية)

2- القيادة الحرة : (القيادة المتساهلة - القيادة الغير موجهة - القيادة الفوضوية - القيادة التفويضية)

3- القيادة الديمقراطية (القيادة الأبوية - القيادة المشاركة - القيادة التعاونية)

أولا : القيادة الأتوقراطية

يتميز القائد الأتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فالقائد هنا لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في

هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

ثانيا: القيادة الأستبدادية

في هذا النوع يكون القائد فخورا بنفسه بحيث لا يفسح المجال للنقاش والحوار، وليس هناك فرصة للتعلم لا من العاملين ولا من المدير نفسه، مع العلم أنه ربما يكون هذا الأسلوب مفيدا في الحالات التي يكثر فيها الجدل وتتطلب الحزم والحسم والبت في الأمور. الا أنها من الانماط التي تحد من قدرات وابداعات العاملين معة، وتقلل الفرص من وجود مواهب قيادية ناشئة، وايضا تزيد المسافات والعلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسية.

ثالثا: القيادة الديموقراطية

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديموقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وايجاد الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار

قرارهم فيتمسكون به ويعلمون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

والأسلوب الديموقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

رابعا: القيادة التسامحية

وهذا الأسلوب يعتقد القائد أنه يطبق الأسلوب الديمقراطي، وفي الواقع هو إنسان فوضوي ليس لحريته ضوابط أو حدود، وليس له استعداد لفرض إرادته على الآخرين بل ليس له استعداد على التوجيه الذي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة، ورغم أن المرؤوسين يحبون هذا النوع من المدراء لكنهم يصفونهم بالضعف والبرود ويندمون على العمل معهم.

الصفات القيادية للقادة الإداريين :

بعد أن تعرفنا علي أهمية القيادة ودورها وضرورة الاستفادة من الدراسات الإدارية نلخص إلى ذكر أهم الصفات التي تتميز بها الفرد ية القيادية كما جاءت بها الدراسات الحديثة لعلم الإدارة كالتالي:

الصفة الأولى: الرؤية الواضحة للهدف

لابد للفردية القيادية من هدف تتمحور حوله حياتها فالإداري الجيد عنده تصور محدد لوضع المؤسسة وما يجب أن تكون عليه في مستقبلها القريب والبعيد.

الصفة الثانية: القدرة على نقل صورة الهدف

إن الكثير من الأفكار بقيت حبيسة عقول مفكريها وذلك لفشل أولئك في نقل صورة واضحة إلى الآخرين عن أفكارهم، إن تلك الأهداف تحتاج إلى من يؤمن بها ويطبقها في عالم الواقع والفرد ية القيادية تحتاج إلى وسلية تنقل بها أفكارها وتصوراتها للناس، **فإذا آمن ما آمن المرؤوسين بها أصبحت منهجا عمليا وصورة حية أمام الآخرين والفرد ية القيادية الناجحة تحتاج إلى صفتين مهتمين في هذه الناحية:**

الأولى: هي القدرة الفائقة على نقل الأفكار والتصورات.

والثانية : هي القدرة على تبسيط الأفكار المعقدة وعرضها بالصورة التي يمكن أن يفهمها الاتباع.

الصفة الثالثة : إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف

إن الإيمان بأي هدف وإن كان صادقا لا يكفي لإيصال ذلك إلى المرؤوسين، بل لابد من إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف فمثلا إذا كان الشعار الذي ترفعه المؤسسة هو ضغط المصروفات فإنه من غير المناسب أن ترى مكتب رئيس المؤسسة مؤثثا بأفخم الأثاث أو أن يمنح الرئيس نفسه مكافأة سنوية كبيرة إن المقصود بهذه الصفة هو أن لا يكون القائد قائدا بالتنظير وإنما يقود الأتباع في التطبيق ويجعل من سلوكه مثالا للواقع الذي يريد الآخرين أن يكونوا عليه.

الصفة الثالثة : استخدام القدرات أو النفوذ

يستخدم القائد القدرات السابقة للتأثير على سلوك و أداء فريقه إلا أن رد فعل أفراد الفريق يختلف باختلاف القدرة التي تم استخدامها. و قد تم رصد رد الفعل ووجد انه ينحصر في الالتزام، التوافق أو المقاومة.

الالتزام: يعنى أن الفريق يشارك القائد في وجهه نظره و انهم سوف ينفذون التعليمات بكل حماس، و هو ينتج عادة عن استخدام الخبرة و المعرفة أو قوة التأثير الفرد ية.

التوافق: يعنى أن الفريق سوف يطيع الأمر و ينفذ التعليمات، رغم انهم قد لا يقتنعون بالفكرة أو يتحمسون لها، وعادة ما ينتج سلوك التوافق عن استخدام النفوذ الوظيفي أو القدرة على المكافأة.

المقاومة : فتعنى أن الفريق سيحاول تجنب تنفيذ التعليمات، و تجنب إتمام المهمة، و عادة ما تنتج المقاومة عن استخدام القدرة على العقاب أو التهديد بأضرار عدم التنفيذ.

أنواع قوة القائد واستخداماتها :

يستمد المديرون قوتهم وقدراتهم على التأثير فى الآخرين من خلال كل أو بعض المصادر التالية : (وهو ما يمكن أن يطلق علية أنواع القوة الفرد ية)

- قوة الحكمة أو القوة الشرعية Rational L legal power
- قوة المكافأة Reward Power

- قوة العقاب Coercive Power
- القوة المرجعية Referent Power
- القوة الفرد ية Specialized Power
- قوة الخبرة والمعلومات Expert and information power

سلوك القائد :

في حين لم تثبت الدراسات علاقة بين سمات القائد و قدراته القيادية ، أثبتت دراسات أخرى وجود هذه العلاقة ، ومن أنواع السلوك التي تم دراستها موازنة القائد بين أهتمامه بأعضاء الفريق و أهتمامه بأداء مهام العمل.

القائد المعنى بالمرؤوسين:

وهو يتسم بالود ، و يحترم و ينمى إقامة علاقة احترام معهم روح الفريق ، و يهتم براحة ورفاهية أعضاء فريق العمل .هو القائد الذي يميل إلى الأهتمام بأعضاء فريقه ، و يحترم أفكارهم و مشاعرهم ويحرص على تلبيتها.

القائد المعنى بالعمل:

هو القائد الذي يميل إلى الأهتمام بأداء أنشطة العمل ، ويحرص على إعطاء التعليمات والأوامر ، و توضيح مواعيد الانتهاء من المهام ، و يقدم دراسات تفصيلية لما يجب أن يكون عليه أنشطة أعضاء الفريق.

فلا يوجد تعارض بين عناية القائد بأعضاء الفريق وعنايته بمهام العمل.وهو ما أولد اربعة (4) أنواع من القيادة وعلاقتها بفرق العمل ومهام العمل **وهي:**

1. القيادة التي تعنى بالفريق و بمهام العمل.
2. القيادة التي تعنى كثيرا بالفريق و تعنى اقل بالعمل.
3. القيادة التي تعنى كثيرا بالعمل و تعنى اقل بالفرق.
4. القيادة التي تعنى قليلا بالعمل و بالفريق.

والأداء الأفضل لفرق العمل هو الذي تتصف قيادته بالعناية بالفريق و بمهام العمل في آن واحد. فالقائد الناجح ليست له صفات محددة، ولكن نجاح القائد يقدر بمدي قدرته علي التعامل مع المواقف المختلفة و الأفراد المختلفة.

القيادة والسلطة:

تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر فى المنظمات تكون السلطة رسمية أي أنها مستندة إلي أساس من التنظيم والقرارات الرسمية وهى بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السلطة مثل السلطة التقليدية المستمدة من القيم والعادات والتقاليد السائدة في جماعة أو مجتمع كما أنها تختلف عما يسمى بسلطة المعرفة والتخصص والسلطة تمنح صاحبها قوة رسمية مشروعة والسلطة الحقيقية تمكن لدى المرؤوسين لقبول سلطة الرئيس. ومن الأمور التي تؤثر على تقبل المرؤوسين للأوامر وقيامهم بتنفيذها

وصيغة الأمر وكيفية إصداره فمن الضروري أن تكون الأوامر محددة وواضحة بحيث يستطيع المرؤوسين فهمها بسهولة.

والفرق بين المدير والقائد هو أن القائد لا يهتم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر أهتمامه بإنجاز العمل والتوصل إلي الأهداف بأقل التكاليف البشرية والمادية ولاشك أن مشاعر المرؤوسين هي من الأمور التي يراعيها القائد ويحرص على أن لا تكون من بين التكاليف.

القيادة والإخفاق:

يقال أن النجاح هو الطاقة أو مصدر الطاقة الذي يستمد منها القائد القدرة على الاستمرار بالعمل والتحرك نحو نجاح لآخر. أن نجاح المنظمة التي يديرها القائد لتحقيق أهدافها أمر هام بالنسبة للمدير لان ذلك يعنى أن هناك فردا ناجحا وقادرا على أداء عمله بكفاءة عالية وهذا النجاح ليس مضمونا دائما ولا يوجد مدير لم يجرب الفشل في حياته الوظيفية وهناك نوع من القيادات ينتهي عند أول فشل وهناك نوع آخر يأخذ من الفشل حتى ولو كان كبير لتجربة مفيدة وان كانت غير مرغوب فيها ويستفيد منها من خلال التعرف على اسبابها وتحديد نقاط الضعف فيها والقائد الإداري قد يفشل في بعض المواقف وينجح في مواقف عديدة.

القيادة والخلافات:

أن حدوث خلافات في المنظمات ظاهرة طبيعية ومتوقعة ولها اسبابها ولا بد للقائد التعامل مع هذه الخلافات بقدر وقد يجد بعض

المديرين صعوبة في حل الخلافات وتختلف نظرة القائد إلي الخلافات وليس الهروب منها أو محاولة إخفائها وقد يكتشف القائد عناصر إيجابية في الخلافات فهي قد تكشف عن نقاط ضعف في أداء المنظمة كما يسعى القائد إلي تحويل الطاقات المهدرة في الخلافات بين العاملين إلي مجالات للتنافس البناء تحت سيطرته وأشرافه مما يعود على المنظمة بفوائد حيث أن هدف القائد ليس إزالة الخلافات وإنما استغلالها بحيث تتم الاستفادة من الجهود الفائقة في الخلافات وأخيرا فان القائد يستفيد فرديا ووظيفيا من مجابهة الخلافات ومحاولة حلها لأنه ينظم من هذه التجارب الدروس الإدارية ومهارات تشخيص وحل الخلافات.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية في المجـــال الرياضـــي

القيادة الإدارية في المجال الرياضي

يلاحظ وجود ثلاث أنواع من القيادة في المجال الرياضي، ولعله من مجالات العمل القليلة، الذي توجد فيه هذه الأنواع الثلاث دون أن نستطيع الاستغناء عن إحداها وهى القائد المهني والقائد المتطوع والقائد الطبيعي.

القائد المهني:

هوالفرد الذي أعد عن طريقة دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادرا على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية.

والقيادة المهنية هي قيادة تربوية تلعب دورا جوهريا من خلال الهيئة التي يعمل بها مساعدة نفسه وإشباع احتياجاته ونمو مواهبه ومهارته وتعديل سلوكه واتجاهاته تؤدى في النهاية إلى إعداد المواطن السوى الصالح، وهى قيادة لا يمكن الاستغناء عنها في المجال الرياضي طالما أنه مجال تربوي يكمل دور ورسالة المدرسة والمنزل.

ويعد القائد المهني لكي يكون صالحا للعمل في المجال الرياضي عن طريق ثلاث عناصر رئيسية:

تعليمه مجموعة من العلوم والمعارف اللازمة له للتعامل مع مجتمع الرياضيين وهى مجموعة العلوم الأساسية (مثل علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة الرياضية التشريح الفسيولوجى...إلخ).

تعليمه مجموعة من العلوم المهنية اللازمة له فى مجال تخصصه (مثل التدريب الرياضى، قوانين الألعاب، مقاسات وأبعاد الملاعب الرياضية، طرق تنظيم وإخراج الدورات الرياضية... إلخ)

إكسابه مجموعة من المهارات التى تمكنه من العمل مع الشباب.

كما توضح الدراسات ان هناك نقصا فى القاده المهنيين إلى جانب عدم قدرة المؤسسات والهيئات الرياضيه إلي إعداد قادة رياضيين جدد وذلك للعديد من الاسباب منها :-

ان هناك نقصا فى القاده المهنيين إلى جانب عدم قدرة المؤسسات والهيئات الرياضيه على توظيف العدد اللازم من القاده المهنيين لقياده مجالات نشاطها المقصود.

تنمية روح التطوع والخدمة العامة، وربط هؤلاء المتطوعين بواقع مجتمعهم وإحتياجاته من خلال تعاملهم مع الرياضين وإدراكهم وكذلك إحباطاتهم.

إضافة مهارات ونشاطات جديدة ربما لا تكون متوفرة لدى القادة المهنيين.

ويرى البعض أن القائد المهنى لابد وأن يتقاضى أجرا أو راتبا نظير عمله كشرط من الشروط الأساسية إلى جانب إعداده المتخصص حتى يمكن أن نسميه قائد مهنى وحتى نفرق بينه وبين القائد المتطوع.

القائد المتطوع:

هوالفرد الذى لديه الوقت والرغبه والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل فى المؤسسات والهيئات الرياضيه وغالبا ما يكون لدي هذا الفرد مهارة عمليه اويتقن ارتباطا معينا، وهناك ضروره بوجود هذا النوع من القادة فى المجال الرياضى.

ولا يصح أن يغيب عن الأذهان هنا أن القائد المتطوع يتبع في عمله القائد المهني، فهوالذى يحدد له مسئولياتة واختصاصاته ويشرف عليه ويوجهه أثناء قيامه بالعمل، كما يقع على عاتق القائد المهنى مسئولية إعداد وتدريب القيادة التطوعية.

القائد الطبيعى:

وهوالقائد الذى تنتجه الجماعة من بين أعضائها لكى يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها اجتماعاتها ويكون خلقة الاتصال بينها وبين القائد المهنى.

وتتمثل أهمية هذا النوع من القيادة فى الآتى:

1- فرصة لتدريب الشباب على تحميل المسئولية ومواجهه المشاكل.

2- تؤدى إلى إيجاد تابعين (وهوأعضاء الجماعة التى يقودها القائد الطبيعى) يفهمون التبعية السليمة وتتكون لديهم القدرة على محاسبة القائد الطبيعى ومناقشته فى أى خروج منه عن ما اتفقت عليه الجماعة.

3- تؤدى إلى إيجابية الأعضاء وتزيد من فاعليتهم داخل الجماعة لشعورهم بأن القائد أحد زملائهم وأنهم اصحاب القرار، سواء فى إبقائه أوعزله.

4- فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطى حتى يخرجوا إلى الحياة مزودين بقيم ديمقراطية صالحة تساعد على تدعيم وتغذية الهيئات الرياضية ومواقع العمل الأخرى بالقيادات الإيجابية الفعالة.

طبيعة القائد المهنى بالنسبة للقائد الطبيعى:

تختلف طبيعة القائد المهنى دورين رئيسين بالنسبة للقائد الطبيعى

أولهما ⇐ اكتشافه. وثانيهما ⇐ إعداده.

أولا: اكتشاف القائد الطبيعى

ويتم ذلك عن طريق:

1- الملاحظة العابرة أوالمقصودة أثناء مزاولة الأنشطة.

2- إسناد بعض المسئوليات لأعضاء الجماعة ومراقبة تصرف الأعضاء عند تنفيذ المسئوليات

3- إيجاد بعض المواقف القيادية ودراسة أسلوب تصرف الأعضاء فيها.

4- إسناد بعض المسئوليات المشتركة بين أعضاء الجماعة ودراسة مدى التعاون بينهم وملاحظة العضوالأكثر تأثيرا فى الآخرين.

5- الأعتماد على ما تفرزه الجماعة لقيادتها مع التأكد من أن الجماعة وصلت لمرحلة من الوعى والنضج يمكن معها اعتبار أن ما تفرزه هوقائد طبيعى يصلح لقيادتها.

ويجب أن نوضح هنا أن الأربعة أساليب الأولى يجب أن يتم بعدها إعداد القائد لتشجيعه وتهيأته لترشيح نفسه كقائد طبيعى عن الجماعة، أما الأسلوب الخامس فيتم إعداد القائد الطبيعى، بعد أن يحدده الأعضاء.

ثانيا: إعداد القائد الطبيعى

ويتم عن طريق:

1- شرح أبعاد وظيفته وتبصيره بواجباته ومسئولياته.

2- مساعدته على حل الصعوبات والمشاكل التى تواجهه أثناء قيامه بدوره كقائد.

3- مساندته أمام الجماعة فيما يصدره من قرارات وما يصدر عنه من تصرفات.

4- محاسبته وتوجيهه على انفراد، وبعيدا عن سمع أبوبصر الجماعة.

5- تدريبه على أعمال التسجيل ومتابعة ما به يقوم من تسجيل وإبراز أهمية التسجيل.

6- الاصـرار علـى تدريبـه علـى الأسـلوب الـديمقراطي في القيـادة وعدم ترك فرصة أوموقف دون إبراز أهمية القيادة الديمقراطية والحرص على التمسك بها.

7- تشجيعه على الالتحاق بالدورات التدريبية التى تنظمها الهيئات والمؤسسات الخاصة بإعداد القادة الطبيعيين.

المهارات والصفات الواجب توافرها فى القائد المهني:

1- أن يكون لديه الاستعداد للعمل فى مجالات الأنشطة.

2- أن يكون قدوة صالحة يحتذى بها فى تصرفه وسلوكه وقوله وفعله.

3- أن يكـون مصـدرا لمـد جماعتـه بمـا تحتـاج إليـه مـن معلومـات وخـبرات ومعـارف فـإذا لم يكـن لديـه مـا يحتـاجون إليـه مـن معلومات وخبرات فيجب عليه أن يدلهم أين يمكنهم الحصول على هذه المعلومات.

4- أن تكـون لديـه مهـارة وضـع بـرامج النشـاط فـى قالـب مـن التحـديات لقـدراتهم بحيـث يصـبح النشـاط محببـا لـديهم ويتخلصـون مـن الملل الـذى قـد يصـادفهم أثنـاء مـزاولتهم نتيجـة لرقابة النشاط وتكراريته.

5- مهارة اكتشاف القائد الطبيعي ومهارة إعداده وصقله.

6- مهـارة مسـاعدة الجماعـة لتنموونتقـدم نحوتحقيـق أهـدافها عـن طريـق وعيـه ودراسـته للتفاعـل الـذى يـتم بـين الأعضـاء وبـين

الاعضاء والجماعة وبين جماعته الجماعات الأخرى وبين جماعته والبيئة الخارجة للمؤسسة.

7- مهارة تحقيق الأأهداف التربوية من خلال تحقيقه لأهداف العضوأثناء مزاولته النشاط المحبب إلى نفسه والذى من أجله انضم إلى الجماعة.

8- مهارة توفير المناخ الديمقراطى داخل الجماعة وتدعيم هذا المناخ والحفاظ عليه والرياضة بفروعها وأنشطتها المختلفة تتطلب الاستعانة بجميع أنواع القادة المهنية والتطوعية والطبيعية إلا أنه أصبح من المهم تحديد دور كل من هذه القيادات حتى تتمكن المؤسسات والهيئات الرياضية من تحقيق أهدافها.

فلا شك أن الذى يدفع المتطوعين للعمل هوأهتمامهم بمجتمعهم وإحساسهم بالمسئولية نحوه. ولكنهم لن يستمروا فى العمل شهرا بعد شهر، وسنة بعد أخرى، ما لم تكن التجربة ترضيهم فرديا وعلى المشتغل بالمهنة أن يجعلها كذلك. ويعتمد نجاح المتطوع أوإخفاقه فى ذلك أساسا على فرديته وإتجاهاته وقدراته والنجاح فى العمل مع المتطوعين يتطلب صفات حيوية معينة كالحماسة والتقدير والحساسية والميل مع المرؤوسين والأهتمام بهم، والقدرة على الشعور باحسيسهم واحترام حقيقى لمهاراتهم وقدراتهم.

ويستمتع المتطوعون بشكل أوبآخر بعملهم كمتطوعين لإحساسهم أنهم يسهون أداء رسالة أو غرض يؤمنون به وأنهم يقبلون

على العمل لأنهم جزء من شئ أعظم ومن شئ فى حاجة إليهم، معاون على نموهم وتقدمهم.

ويتفاوت شكل الاقبال على التطوع من مؤسسة لأخرى، حيث يختلف نوع النموالفرد ي، فقد يكون نموا فى التعامل مع المرؤوسين، أوفى الصبر والعطف وليكن التفهم من النموفى صفات القيادة أوالمهارت الخاصة والإجراءات ومع ذلك فالأسس تظل واحدة.

ولا شك أن الإخفاق محتمل مع المتطوعين،وفي مثل هذه الحالات سيعرف القائد الماهر الاسباب،فقد يكون الأمر راجعا الي ضغط المسؤليات التي لا تسمح وقت اللازم لمثل هذا العمل، كما انه ليس من المستطاع دائما ان يقوم المتطوع بالاعمال التي تتيح النمو وتكون في نفس الوقت في حدود قدرته اوقد يكون السبب الضيق وعدم الصبر اوان المشكلات الفرد ية للمتطوع من الخطوره بحيث يتعذر به تعرفها.

لذلك فهناك بعض المبادي العامه والهامه التي يمكن للقائد المهني ان يسير علي نهجها في تعامله مع المتطوعين وهي مساهمة المتطوع تختلف من فرد لاخر فقد يكون أهتمامهم بالتعبير عن النفس اونيل التقدير اوالرغبه في الشعور بالفائده والاهميه أو الرغبه في القيام باحتياحات المجتمع التي لا تجد الأهتمام.

ويجب ان يتبين المتطوع العلاقه بينما يؤديه من عمل مهم صغر بالنسبة للجهود الكليه، كما يجب ان يشعر المتطوع باهميه مساهمة وماذا يعني العمل الذي يقوم به وهل حقق خدمه لم يحققها

غيره وهل ظهر تحسن في المجال الذي يعمل به. كما يجب ان تكون الجهود الاولي للمتطوع بسيطه لضمان نجاحه في القيام بها وعلي هذا يجب ان تكون المهام التي تسند الي المرؤوسين في حدود مهاراتهم وخبرتهم والاحباط فى البدايه قاتل لجهود المتطوع كما يقود النجاح البسيط المتطوع من عمل لاخر.

ويجب إتاحة الفرصه للمتطوع للنمو والتعليم فاذا وقف النمو أصابه الركود. فالمرؤوسين لا يرغبون في القيام بنفس العمل يوم تلوالاخر. والاستمرار في الاقبال علي العمل يتطلب باستمرار حوافز جديده. ويجب تشجيع المتطوع لاتخاذ القرارات والبث في الامور بقدر المستطاع، فمن اصعب الامور لدي المهني الذي يعمل في مؤسسة للمتطوعين ان يمسك عن اتخاذ جميع القرارات وقد يكون من السهل له ان يفعل ذلك ويحتاج الامر كثير من الدقه في التقرير لمعرفة متي يكون التدخل ومتي يظل بعيدا.

يمكن للقائد المهني ان يجد جوا وديا حماسيا ويؤكد للمتطوع انه اصبح جزءا من اسرة العمل. وباظهار تقديره لكل من يستمعه ومعاملة كل متطوع علي انه كائن بذاته. فيجب التعامل مع المتطوعين بذكاء فقد اختار المتطوع ان يقضي وقته لأداء الخدمه لان هذه الخدمه تصادف عنده هوي والا لما اختارها لنفس. لذلك كان من الواجب ان تعبر عن امتنانك له لمجرد تاديته الخدمه.

الأهتمام بقدرات المتطوعين ومعرفة مداها. فلكل المرؤوسين قدرات – ولوان بعضهم لا يعترف خجلا وتواضعا ومهمة القائد المهنى

ان يكشف عنها – فإن فعل ذلك فهويؤدى خدمة لا تقدر لإنسان أخر، كما أنه يطلق مواهب كبيرة لخدمة الغرض الذى يعمل كلا منهما لأجله. ويتطلب العمل فى الهيئات والمؤسسات الرياضية إلى قيادات تدفع بالعمل إلى الأمام فى ضوء معارف ومهارات ومعلومات. وفى نفس الوقت بناء على خطط شامة وواضحة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

مجموعة مجلس الإدارة متجانسة بحكم مسئولياتها المشتركة وتصنيفها كمتطوعين فى حين يتباين فريق عمل فى لجنة من اللجان رغم طبيعة العمل الواحدة داخل اللجنة إلا أنها قد تضم عضومن مجلس الإدارة ومهنى محترف وأعضاء متخصصون متطوعون ومسئول سكرتارية اللجنة. وهكذا تتجانس وتتباين مجموعات وفرق العمل داخل الهيئة الواحدة سواء كانت إتحادا أوناديا.

ومن الطبيعى وجود التجانس فى مجموعة عمل بحكم المهمة كمجلس الإدارة يعززه التاريخ الرياضى المشترك لأعضائه فى إتحاد لعبة ما ولكن الحال فى الأندية يختلف فغالبا يتنوع التاريخ الرياضى لمجموعة مجلس الإدارة وذلك بإختلاف اللعبة التي مارسها كل منهم. وفى كلا الحالتين فى مجلس إدارة الإتحاد أوالنادى يظهر التباين والإختلاف داخل المجموعة المتطوعة. فقد نجد فى المجلس الواحد المشكل من أحد عشر عضوا. أحد عشر خصصا من مجالات عمل مختلفة ما بين طبيب ومهندس ومحامى وزراعى ورجل اعمال وهكذا.... إلخ.

والصورة بهذا الشكل تتنوع وتختلف معها زوايا الرؤيا بوجود التجانس احيانا وغيابه أحيانا أخرى وأصبح الامر يحتاج إلى وجود عنصر ثابت قائم على فكر واحد ولغة مشتركة تجمع بين العناصر البشرية الموجودة بالهيكل التنظيمى للهيئة مهما إختلف تاريخها الرياضي أوتنوع مجالها المهنى الواردة منه.

مقومات القيادة الرياضية:

القيادة فى مجال الإدارة العامة محدودة ببعض الاعتبارات التى لا تتوفر فى مجال إدارة الأعمال، والتى قد تحد من فاعلية القيادة، أوتحول بين القائد وبين ممارسة حرية التصرف فى إدارة منظمته. من ذلك أن الإدارة العامة محدودة بالتشريعات المختلفة، وليس فى مجال أختيار القائد مخالفة هذه التشريعات، وليس فى إمكانه تعديلها بإجراء فورى أوبسهولة.

كما أن العملية الإدارية كلها مرتبطة بمدى توافر الأعتمادات المالية، ومدى السلطة المخولة فى إنفاقها. والملاحظ أن القائد فى مجال العمل الإدارى الحكومى ليس له الكلمة الأولى والأخيرة فى هذا الصدد. كما أن تصرفه فى الأعتمادات المالية إنما هوتصرف فى أموال عامة، وطريقة ومدى التصرف محددة فى إطار القوانين واللوائح. والخروج عن نطاق هذا الإطار عادة ما يترتب نوعا من المساءلة والمسئولية. هذا إلى الجانب أن أهزة الرقابة المختلفة من حقها أن تتدخل في عمل المنظمات الحكومية للتأكد من تنفيذ القونين واللوائح، وسلامة التصرف وكفاية الإدارة. وهذه الإعتبارات فى ذاتها قد تكون عوامل معرقلة للعملية الإدارية.

ولكنها على ما يبدولا تحول دون فاعلية القيادة. دليلنا فى ذلك أنه فى المنظمات الحكومية المختلفة فى أغراضها والمتشابهة فيما يحكمها من تشريعات وفيما يفرض عليها من أنواع الرقابة تتباين النماذج القيادية تبايُنا ملموسا.

كذلك تنبئنا المشاهدات والتجارب أنه فى المنظمة الواحدة تختلف ديناميكية العملية الإدارية ومدى فاعليتها وكفايتها بتعاقب القادة عليها، مع بقاء العوامل الأخرى المؤثرة فى المنظمة على ماهى عليه. بمعنى أنه على الرغم من بقاء القوانين واللوائح والتنظيم والأشخاص والإمكانيات المتاحة على ما هى عليه. فإن فرص نجاح أوأخفاق المنظمة ترتبط بنوع ونمط القيادة التى تتاح لها. من هنا رأينا منظمات تنهض بعد تعثر، وتزدهر بعد ذبول، وتتحرك بعد جمود على أيدى قادة جدد يتحلون بصفات معينة ويستأثرون بميزات ومقومات هامة نود أن نخصها بالحديث هنا.

إن خلاصة الدراسات والبحوث العلمية قد أثبتت أن القادة فى أنواع مختلفة من المنظمات من بينها منظمات غير مشروعة يستأثرون ببعض الصفات الفرد ية الهامة التي لها أثرها فى نجاحهم. وفى مقدمة هذه الصفات الذكاء والمبادأة والطموح والثقة بالنفس، وحسم الأمور، والحماسة، والروح العالية المتجددة، وقوة الإقناع. نظرا لتعدد هذه الصفات ولإختلاف دور القادة من منظمة لأخرى، . ولاختلاف دور القائد فى مركز قيادى معين عنه فى مركز آخر، فلا يمكن منطقيا أن نضع قائمة بالميزات والصفات التى يجب أن تتوافر فى جميع القادة فى كل زمان ومكان وموقف، كما

لايمكن أيضا أختيار القادة على أساس توافر كل هذه الصفات التى يتعذر حصرها والتى يندر أن تجتمع كلها فى فرد واحد بدرجة عالية.

مهارات القائد الإداري:

وإلى جانب الصفات الفرد ية للقادة، يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التى ينصب اثرها على عمل القائد وادائه وهذه يمكن تقسيمها إلي ثلاث مهارات أساسية ومن الملاحظ أن هذه المهارات الثلاث يمكن تنميتها من طريق التعليم والتدريب المستمر وهي:

- المهارة الفنية.
- المهارة الإنسانية
- المهارة الفكرية أوالسياسية.

المهارة الفنية:

تتطلب المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم والقدرة علي الأداء الجيد فى حدود التخصص، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة فى هذا التخصص. وهذا النوع من المهارات مألوفة لغالبية المرؤوسين لأنه أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، وهوالمطلوب أساسا من عدد كبير من العاملين. وتبعا لذلك فإن برامج التدريب المهنى والتدريب الداخلى تركز أساسا على تنمية هذه المهارة، بل وهى التى تعطى عادة الأهمية الكبرى فى أغلب برامج التدريب.

المهارة الإنسانية أوالسلوكية :

نعنى بها القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات، بعكس المهارة الفنية التى تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء.

والمهارة الإنسانية تستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات، وفهم ميول واتجاهات النفس والآخرين. وهى أكثر المهارات استعمالا لأنها ليست لازمة عند إصدار قرار معين فقط وإنما خلال عمليات الاتصال المستمرة، وهى جزء أساسي من سلوك القائد الإداري بالمنظمة. وليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن يصبح القائد الإدارى عال نفس، وإنما أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم، فالقدرة على سياسة الأفراد هى قلب القيادة.

المهارة الفكرية :

فتعنى بها القدرة على وضوح الرؤية السياسية لدى القائد بالحكومة أجهزتها المختلفة، والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذى نعيش فيه. وهى مهارة تبصر الصالح العام والأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام، وبما يتطلبه من ربط أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

والجدير بالذكر أن هذه المهارات الثلاث الفنية والإنسانية والفكرية تختلف أهميتها النسبية باختلاف الظروف، باختلاف

المنظمات، وباختلاف المستويات ففى ظروف الثورات أوالتغيير الراديكالي قد تبدوأهمية المهارات السياسية واضحة نسبيا، بينما تزداد أهمية المهارات الفنية خلال مرحلة التنمية وخاصة فى مجالاتها التكنولوجية.

واجبات القائد الإداري

[1] الاقتناع بأهداف المنظمة:

من أهم السمات التي يتصف بها القائد، القدرة على وضع الخطة المناسبة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة والقائد إذا لم يكن مؤمنا ومقتنعا بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، بالاقتناع بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة.

فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

[2] التطلع إلى الأمام:

تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها.

[3] فهم العوامل البيئية:

إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

[4] التصرف على مستوى المسؤولية:

إن القيادة مسؤولية وألتزام، والقيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالإحجام، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بفرديته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

[5] مراعاة المصلحة العامة:

القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الفرد ية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعليه تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.

صفات القائد الإداري

تمثل القيادة عملية اجتماعية مستمرة تعمل علي استثمار الموارد البشرية والمادية والمعنوية الاستثمار الأمثل من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف. ومن ثم يمكن القول أن القيادة سلوك يعتمد علي تأثير القائد في مرؤوسيه وإقناعهم بقبول القرارات والإرشادات لتحقيق الأهداف.

والقائد الفعال هو الذي يسلم بوجود اختلافات فردية من العاملين ويؤمن بوجود تناقضات بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ومن ثم يستخدم مهاراته وقدراته التأثيرية لكي يحقق التوائم بين الفرد والمنظمة ويسعى لإذابة هذه المتناقضات والخلافات.

أن القيادة هي روح العملية الإدارية وجوهرها، فالعملية الإدارية فى المنظمة العامة هى التخطيط والتوجيه والتنسيق وتنمية الكفاءات الإدارية وتهيئتها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف الحكومية، وما كل ذلك إلا بوظائف القيادة.

والسعي وراء معرفة الصفات الفريدة التي يتمتع بها القائد وتميزه عن غيره وتجعله قدوة لتابعيه سواء كان ذلك القائد سياسيا أو عسكريا أو دينيا أو في ميدان العمل الذي نحن فيه، وهي ما تجعل أي مدير أن يضع أثره وبصماته الدائمة على طرق الأداء وجميع الأعمال التي تنجز في مؤسسته، يمكننا هنا أن نخلص إلى أهمية القيادة وضرورة العناية بها خاصة فى الدول الساعية للتقدم فواجب تلك الدول الأهتمام بحسن أختيار القادة والعمل المستمر

لإعداد قادة المستقبل، الا أننا وللأسف نجد أن تلك الدول فى معظمها لا ينقصها الامكانات المادية ولا يعوزها المنظمات ولكن ينقصها شيء هام وهو القادة الإداريين الحقيقيين الذين يستشعرون المعنى الحقيقى للقيادة الإدارية الفعالة، ذلك انه قد يتم الخلط أحيانا فى ذهن البعض بين القائد الإدارى والرئيس الإدارى فكلاهما وإن؛ تبوءا مكانا رئيسا فى المنظمة، وامتلكا سلطة ومركزا ومكانة مرموقة، ولهما نواحى قوة مشتركة (رسمية / مكافأة / عقاب)، واتفقا فى تحملها للمسئولية الكبرى للمنظمة. ربما تكون هذه الصفات مجتمعة هي التي تكون هذا القائد ، وهذه الصفات تمكنه من التأثير الفاعل على الآخرين وذلك بالاندماج الكامل معهم سواء كان ذلك بوجوده الفعلي أو الوجداني أو العقلاني بينهم.

ومن تلك الصفات:

صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الفردية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الفرد ية) و الأخرى في العمل،فالأخلاقيات الفرد ية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

النشاط العالي :

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال إكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

الإنجاز :

فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها .

إمتلاك الشجاعة :

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الفرد الشجاع والفرد الخجول مع الحياة، فالفرد الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الفرد المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع.

العمل بدافع الإبداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لاتجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبرلإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل.

العمل الجاد بتفان وإلتزام :

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال .

تحديد الأهداف :

فجميع القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة .

استمرار الحماس :

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ،فهم تماما كالشعلة التي لاتنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام،فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما .

إمتلاك الحنكة:

فالقائد الفعّال هو ذلك الفرد الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية ، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

مساعدة الأخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لايسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكاربحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لايتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام .

كما أن هناك بعض الصفات الفرد ية و القيادية التي يجب أن يتميز با القائد الإداري وهي:

- الصفات الفردية
- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة.
- الهدوء و الإتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند إتخاذ القرارات .

- القوة البدنية و السلامة الصحية .
- المرونة وسعة الأفق .
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
- المظهر الحسن .
- إحترام نفسه و إحترام الغير .
- الإيجابية في العمل .
- القدرة على الإبتكار و حسن التصرف .
- أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون .

الصفات القيادية:

كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .
- القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
- القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه وإكتساب ثقة الغير .

- الحزم وسرعة البت وتجنب الإندفاع و التهور .
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الإستئثار بالرأي أو السلطة .
- القدرة على ايجاد الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل .
- المواظبة و الإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .
- سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة .
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

صفات القائد الإداري الفعال:

هناك مجموعة من الصفات المشتركة للقادة الإداريين المؤثرين منها:

التحفيز: بمعنى الرغبة الداخلية لدى القائد لإستخدام قدرته لتحريك المرؤوسين للوصول للأهداف بإستخدام العلاقات الإنسانية والإجتماعية.

الرغبة الذاتية: هي المحرك الداخلي للقائد الذي يدفعه نحو الهدف.

المصداقية: بمعنى الصدق والقدوة الصالحه وتطابق الأقوال مع الأفعال بما يولد الثقه لدى الاتباع بفرده كقائد.

الثقه بالنفس: درجة إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف وبتصرفاته التي تجعل الأتباع يقتنعون به.

الذكاء: قدرته في التعامل مع الحجم الكبير من المعلومات وقدرته على التحليل وإستنباط الحلول والحلول البديله والإستفادة من الفرص.

معرفة الموضوع: القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة.

الرقابه الذاتيه: القائد الفعال لديه رقابه ذاتيه تمكنه من إستشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقه والقدرة على تعديل تصرفاته لتناسب الحال حوله.

سمات القائد الإداري:

إذا كان الرئيس قد يكون قائدا إداريا أو قد لا يكون، فإن التساؤل يثار عن السمات التي يجب توافرها فى الرئيس الإداري حتي يصير قائدا إداريا ؟ أوبمعني آخر ما هي الخصائص التي يجب توافرها فى القائد الإدارى. على هذا النحو تعددت بعض الخصائص أوالسمات المشتركة التي إذا وجدت فى الفرد عدا قائدا إداريا، وهذه الخصائص التى تميزه عن الرئيس الإداري فقد تمايزت الآراء فى هذا الشأن وظهر نتيجة هذا التمايز اتجاهان متمايزان وهما :

أولا :- النظرية الذاتية أونظرية الخصال

تجمل هذه النظرية فى أن هناك سمات معينة وخصائص مشتركة يجب أن تتوافر فى الرئيس الإداري حتي يصير قائدا. ومن أنصار هذه النظرية شيستر بارنارد، ريتشارد ويل، كليتون وماسون، رنسيس ليكرت.

ونعرض فيما يلي بإيجاز لسمات القائد عند كل منهم على التوالي:

1- شيستر بارنارد: Chester Barnard

يري شيستر بارنارد أن هناك خصائص هامة للقيادة يجب توافرها فى الرئيس الإداري حتي يكون قائدا وتجمل هذه الخصائص فيما يلي:-

- الحيوية وقوة التحمل ⇐ وهذه الخاصية لا تختلط بخاصية الصحة الجيدة فقد يوجد أفراد يتمتعون بصحة جيدة ولكنهم لا يتمتعون بحيوية أوقدرة كبيرة على التحمل.
- الحزم ⇐ أى الرغبة فى التقرير.
- الاقناع ⇐ أي قدرة الفرد على التأثير علي من حوله.
- المسؤولية ⇐ أى الشعور بعدم الرضا عند الفشل فى تحقيق ما كان يعزم على تحقيقه.
- القدرة الذهنية⇐قدرته علي استعمال المهارات الفكرية .

2- ريتشارد ويل: Richard Weil

ويقسم ريتشارد ويل خصائص القيادة إلى مجموعتين:-

أ) خصائص فطرية ⇐ وهي أى خصائص يجب أن تكون متوافرة لدي الفرد قبل أن يبدأ شغل وظيفته، ويدخل فيها الايجاد، الذكاء، الحدس.

ب) خصائص مكتسبة ⇐ وهي أى خصائص تنمو فى الفرد بعد شغل وظيفته، وتشمل (الخبرة – القابلية للتكييف - المهارة الخاصة).

3- كليتون وماسون: GU. Cleeton and GW.Mason

حصر كل من كليتون وماسون الخصائص التي يجب توافرها فى القائد الإداري وهي:-

الصحة	المعرفة الفنية
الدافع أوالحافز	الاجتهاد
الطموح	الأهتمام
تفتح الذهن	القوة
المثابرة	الحساسية الاجتماعية
المبادأة	القدرة على التنظيم
الشجاعة	القدرة على التعاون

القدرة على التحليل والتقييم

القدرة على صنع القرارات

القـــدرة علـــى الحكـــم علـــى

المرؤوسين

القدرة على تحمل وتفويض المسؤولية.

4- رنسيس ليكرت:Rensis Likert

وقد قسم صفات المدير الناجح إلى أربع مجموعات:-

أ) من حيث علاقته بالعاملين: فيجب أن يكون المدير متعاونا معهم غـير متصـف بالأنانيـة، ودودا مهتمـا بنجـاحهم، ديمقراطيـا منصفا شريفا راغبا فى مساعدة من يطلب المساعدة.

ب) من حيث نشاط المنظمة: فيجب أن يكون متحمسا له ومقدرا لأهميته.

جـ) من حيث المهارة الفنية: فيجب أن يكون مخططا ومنظما قادرا، وأن تكون لديه القدرة على أختيار العاملين الجدد وأن يكون حريصا على تدريبهم.

د) من حيث فرديته: فيجب أن يكون فردية حسنة.

ثانيا:- النظرية الموقفية

يـري انصار هـذه النظريـة إنـه لا توجـد هنـاك سمـات عامـة أوخصـائص مشـتركة يجب توافرهـا فـى الفـرد حتي يصير قائـدا.

ذلك أن سمات وخصائص القيادة انما هي سمات وخصائص نسبية تختلف باختلاف كلا من:

1- المواقف الإدارية : وهي التي يتعرض لها كل رئيس إداري. فالمواقف المتغايرة تؤدي دون شك إلى تغاير واختلاف في السمات التي يجب توافرها في القائد.

2- مستوى القيادة: فسمات القيادة العليا تختلف عن سمات القيادة المتوسطة، وكذلك عن سمات القيادة الدنيا أوسمات القيادة المباشرة، فهي في الأولي تحتاج إلى النظرة الشاملة والعميقة للأمور وقدرة فائقة على التخطيط ورسم السياسات وإجراء الرقابة. وهي في الثانية تحتاج إلى قدر من الذكاء وقدرة على اتخاذ القرارات لتنفيذ السياسة العامة التى رسمتها القيادة العليا، وهي في الأخيرة تحتاج إلي مقدرة في الإشراف والرقابة علي عمليات التنفيذ في مواقع التنظيم.

3- طبيعة العمل :الذي يقوم علي ادارته، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد العسكري وكذلك عن سمات القائد الإداري. وعلي ذلك فإن هذه النظرية تربط الخصائص المطلوب توافرها في القائد بالموقع أوالمركز الذي يشغله، ومجاله، وطبيعته، والظروف المحيطه به وعلاقته بالمواقع القيادية الأخرى. لذلك فإن القائد الإداري الناجح في موقع معين قد لا يصلح بالنسبة لموقع آخر، وهذه ظاهرة دلت عليها المشاهدة العملية في مواقع العمل الإداري.

وعلى هذا النحو انتهي أنصار هذه النظرية إلى عدم وجود خصائص عامة مشتركة يمكن القول بوجوب توافرت فى القائد ، بل أن هذه الخصائص يجب أن ترتبط بالموقف والموقع الذي يشغله القائد والظروف المحيطة به، لذلك قد ينجح قائد فى موقف معين وفى ظروف معينة وقد لا يصيبه هذا النجاح فى موقف آخر أوإذا أحاطت به ظروف أخري. ومن هنا كان تقرير المبدأ الشهير فى علم الإدارة" وجوب وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب".

وإن كانت هذه النظرية قد تمكنت من اظهار مدي اختلاف السمات المطلوبة فى القائد باختلاف الموقف الاداري وطبيعة العمل والظروف المحيطة ، إلا أنها قد أغفلت وجود قدر من السمات العامة اوالمشتركة التي يجب توافرها فى كل قائد ، وذلك على الرغم من تسليمنا باختلاف المواقف وطبيعة العمل والظروف التي يتعرض لها القادة وما يحيط بهم من مؤثرات.

ويكمن جمع صفات القائد الإداري الناجح فى الأمور الآتية:

- أن يكون نظيف الحياة ظاهرها
- أن يكون مشبعا بفكرة المسؤولية الجماعية مرهف الشعور.
- أن يكون ذا ايجاد طيب وسلوك حسن
- أن يكون عادلا منصفا فى معاملاته.
- ان يكون فى صحة جيدة.
- أن يكون قوى الإحتمال

- أن يكون مستبشرا متفائلا.
- أن يكون قوى الإستعداد للأهتمام بالمشاكل الخاصة لمن يعملون معه.
- أن يكون على مقدرة كبيرة فى اكتشاف وتقدير مميزات الآخرين وإمكانياتهم وأن يعمل على استغلالها ما أمكن ذلك.
- أن يتمتع بروح الفكاهة والمرح.
- أن يكون هادئا فى الأزمات مسيطرا على أعصابة سريع التفكير فى أوقات الخطر.

ونري أن يجب أن يضاف إلى السمات السالف ذكرها سمات أخري:-

- أن يكون لدي القائد استعداد طبيعي للاقناع والاقتناع، وأن يبتعد قدر الطاقة عن الأسلوب التسلطي أوالإستبدادي فى الإدارة.
- أن يكون قادرا على التنسيق وأحداث الترابط داخل التنظيم وإقامة نوع من الاتصالات داخل التنظيم وخارجه أي مع التنظيمات الأخري.
- قدرته على المبادرة فى اتخاذ القرارات.
- ارتباط سلوك القائد بقيم وأهداف وسلوك التنظيم.
- أن يكون قادرا على اكتساب ثقة مرؤسية والتأثير فيهم.

- القدرة على تقديس الصالح العام وتغليبه على الصالح الخاص.
- تلك هي السمات التي يجب توافرها بصفة عامة فى القائد الإداري الناجح، ومن المسلم به أنه يندر ان يجمع إداري واحد بين كل هذه السمات، ولكن كلما توافرت غالبيتها فيه كلما اقترينا نحوالقائد الاداري الأمثل.

وعلي ذلك يمكن أن نلخص أن هناك نوعين من الخصائص يجب توافرها فى القائد الإداري وهي:

أ) خصائص تخصصية:

ترتبط بالموقع والموقف وبالظروف المحيطة بالعمل وهذه لا يمكن تحديدها بصورة مجردة.

ب) خصائص عامة:

يجب توافرها أوتواجد بعضها على الأقل فى الرئيس حتى يصير قائدا أوعدم وجود خصائص مضادة لها على الأاقل فى الرئيس الإداري.

ومما يثيره علماء الإدارة العامة فى هذا الشأن التساؤل عن مدي التخصص الفني المطلوب فى القائد الإداري، وهل يشترط أن يكون القائد الإداري محيطا بفرع التخصص الذي يقوم على ادارته. ولا يشترط حتما ان يكون التكوين المهني للمدير متفقا مع نوع الأعمال التي يقوم على ادارتها، لذلك قلنا أن القائد العسكري قد ينجح فى إدارة مؤسسة مدنية والطبيب قد ينجح فى إدارة الجامعة.

إذ لا يحتاج المدير فى ادارته دائما وأبدا إلى خبرته الفنية طالما أنه يستطيع الاستعانة بأهل الخبرة الفنية والأجهزة الإستشارية. وإن كان الغالب أن يكون القائد ذا خبرة فى نشاط أوأكثر من نشاطات منظمته. لذلك أشرنا بضرورة أن يلم أوقائد الإداري الناجح بمعرفة ولوعامة ببعض العلوم كالقانون والمحاسبة والاقتصاد والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي.

وظائف القادة الإداريين :

يقع على عاتق القائد الإداري القيام باعباء كثيرة تختلف باختلاف مستوياتهم ومواقعهم وقدراتهم. لذلك يكون من العسير حصر وظائف القيادة وتحديد مهامهم وفقا لنموذج معين، وإذا كان من العسير محاولة تحديد كافة هذه الوظائف وتلك المهام تحديدا حصريا، فإنه يمكن على الأقل تحديد الوظائف العامة التي تمثل القاسم المشترك بين جميع القادة. وتنحصر الوظائف المشتركة للقادة الإداريين فيما تنتظمه العملية الادارية من القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال والرقابة.

تلك هي وظائف القائد الإداري أووظائف الإدارة كما حددها هنري فايول باعتبارها وظائف أومهام مشتركة للقادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم وطبيعة المنظمات التي يقومون على ادارتها. وإذا كانت دراسة هذه الوظائف تمثل لب العملية الإدارية التي يدور العمل من خلالها، **فاننا سوف نركز فى هذا المقام علي كيفية أداء القائد الإداري لهذه الوظائف والتي يمكن أن نبرزها في نوعين أساسيين وهما :**

أولا: الوظائف أو المهام الرسمية للقائد الإداري

1- التخطيط

أن سلطة القيادة فى الدولة هي التي تقوم بتحديد الأهداف العامة. ثم يناط بكل وحدة إدارية فى الجهاز الإداري أومنظمة عامة – وزارة – مصلحة – هيئة عامة – تحقيق وتنفيذ الجزء الخاص بها من الخطة العامة، وهنا يبدأ دور القائد الإداري فى كل وحدة أومنظمة إدارية، فيكون عليه رسم السياسة الخاصة بوحدته فى إطار السياسة العامة وفى ضوء التوقعات المستقبلية ووفقا للوسائل المادية والبشرية الموجودة فعلا فى نطاق وحدته. كذلك وضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الفرد ية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط. فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الفرد ية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافهم وطموحاتهم أيضا، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والأهتمام بدورهم .

ويكون على القائد توضيح الأهداف المبتغاة وتبيان طبيعتها للعاملين فى التنظيم حتي يعمل كل منهم فى حددها والالتزام بها ، وأن يتعرف القائد علي أرائهم بشأن كيفية تنفيذ هذه الأهداف، كما يجب أن يتحلي المدير بسعة الافق وبعد النظر فيبتعد قدر طاقته عن الأسلوب التحكمي أوالتسلطي فى تحديد الأهداف الجزئية الخاصة بكل وحدة من الوحدات النابعة لمنظمته وكذلك وسائل تنفيذها ، إذ تشكل المشاركة من جانب هذه الوحدات بشأن تلك الأمور ضمانه للقيام بتنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها بنجاح.

2- التنظيم :

يقع على عاتق القائد الإداري عبء القيام بتنظيم وحدته الإدارية سواء من الناحية الهيكلية أوالبشرية وفقا للأسس العلمية المتعارف عليها فى علم الإدارة، والتي تكفل إنجاز الأعمال بطريقة اكمل وبشكل أفضل، فعليه أن يبتعد قدر طاقته عن اسلوب تركيز السلطة ويلجأ إلى أسلوب تفويض الاختصاصات إلى من دونه من رؤساء الوحدات التابعة له إذا كان فى ذلك تبسيط للأمور. كما عليه تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد ، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في

مهامها حسب نظام شورى مفتوح. ويجب أن يعني عناية فائقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم. ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن إلتزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والإنفلات .

كما يكون علي القائد الإداري إعادة النظر في التنظيم إذا ما استشعر عدم متانة أوسلامة بنائه، وأن يجري ما يتطلبه الإصلاح في هذا الخصوص، فالقيادة لا تعني التسيير الوقتي للعمل الروتيني، إنما تعني الجهد الواعي عن إدراك تام وعزيمة متجددة للتطوير والإصلاح. أن روح القائد كما يقول علم الإدارة العامة تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالمنظمة، وأي أمل في التطوير والإصلاح يتوقف علي ما يشعه القائد من فكر وما يوفره من إمكانيات، وما يتحلي به من جلد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير.

ويجب أن تكون الحلول التي يترسمها القائد لأحداث التطوير والإصلاح نابعة من داخل التنظيم حتي تكون واقعية ومعبرة عن احتياجاته ومتلائمة مع متطلبات العمل وتحقيق الأهداف. كما يجب أن تكون القرارات الصادرة في هذا الخصوص نتيجة مشاركة من جانب أعضاء التظيم وبصفة خاصة بالنسبة لمن تؤثر هذه القرارات في عملهم أوتمس مراكزهم، ذلك أن العمل في

اتجاه التطوير والإصلاح يتطلب اقتناع الأخرين بجدواه وشعورهم بضرورته.

3- التنسيق :

يركز علم الإدارة على أهمية هذا النشاط باعتباره من المهام الرئيسية التي يجب أن تظفر بعناية القادة الإداريين، وعملية التنسيق تكمن فى القدرة على التوفيق بين نشاطات الوحدات التابعة للمنظمة بحيث يتم تحقيق الهدف العام للمنظمة بيسر وبكفاءة عالية. ومن ثم يكون علي القائد محاولة التنسيق بين جهود العاملين فى التنظيم، وأن يعمل معهم كزميل مشارك لا كرئيس للتنظيم حتي يتم تذليل ما قد يعترض تحقيق الأهداف من معوقات.

التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية :وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الفرد ية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها بإستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما لايجاد روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

4- تنمية الاتصالات

يكون على القائد الإداري أن يعمل على ايجاد شبكة جيدة وشاملة للإتصالات بين وحدات التنظيم وفروعه، كما يجب عليه أن يعمل على أن تكون قنوات الاتصال التي تربط وحدات التنظيم بموقعه، أي بمركز القيادة، نقية وصادقة حتي يسهل عليه معرفة ما يدور في التنظيم، فيعمل سريعا على تذليل ما يعترض التنفيذ من معوقات ويؤمن استقرارية التنظيم، كعمليه تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية :وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

كما يجب على القائد الإداري أيضا أن يمتد بقنوات الاتصال إلى خارج التنظيم، أي بالمنظمات الأخري سواء كانت في مستوي أعلي أومستوي معادل أومستوي أدني من مستوى وحدته، إذا كانت أهداف هذه المنظمات ترتبط بأهداف التنظيم الذي يشرف علي قيادته.

5- الرقابة

لم يجمع كتاب الإدارة العامة علي أمر قدر إجماعهم علي جعل الرقابة اهم وظائف القادة الاداريين على اختلاف مستوياتهم، وعلي اختلاف مواقعهم، إذ عن طريق الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

فنجاح وإستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضا تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيزالخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات .

ويكون على القائد الإداري عند اجراء الرقابة اللجوء إلي استخدام معدلات موضوعية غير فردية ، وأن يستهدف وهو يقوم بإجراء الرقابة محاولة الكشف عما قد يعتري التنظيم من أخطاء، والقضاء علي ما قد يكون هناك من معوقات يكون لها تأثيرها فى تنفيذ أهداف التنظيم. كما يجب عليه أن يمارس الرقابة على أساس اعتباره أداة تقويم.

ثانيا : الوظائف أو المهام غير الرسمية للقائد الإداري

تعتمد بشكل كبير على فرديته وآفاقه وأسلوبه الفردي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

الأهتمام بالجماعات غير الرسمية:

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل أختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة

الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإنتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الأهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم،وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير،كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

المشاركة:

وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الإنتصار في المجالات المختلفة،وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به.

مشـاركة العـاملين في إتخـاذ القـرارات الإداريـة وبحـث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:

فمـن الخطـأ أن يتصـور بعـض المـدراء أن مشـاركة المـدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراما وتقديرا قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:

كقيمـة الوفـاء والسـتر علـى النـواقص و العثـرات والعفـو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع،فيسعى لتقمص فرديتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة .

مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

أهمية دور القادة الإداريين:

إن أكثر النظم تطورا وكفاية، لا يساوى أكثر مما يتوفر له من الرجال. ذلك أن أهم العوامل الاستيراتيجية فى حفز التعاون البشرى هو قدرة القائد. وهذا يعنى أن مستقبل الحضارة فى المجتمع تتركز مسؤليته فى أيدى جماعة القادة الإداريين فى شتى القطاعات الوظيفية والمهنية. وأن عمل القائد الإداري أصبح يتطلب المواءمة المستمرة بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع، وبين بيئة المنظمة والبيئة الاجتماعية الكبرى التى تضمها.

وقد أدى كبر المنظمات وإتساع حجمها فى العصر الحديث إلى جعل القائد الإاري مسئولا عن الأهتمام بالعلاقات الإنسانية، وعن تنمية عملية الاتصال بأكبر عدد ممكن بالعاملين لتبقى هذه العملية مستمرة وتؤدى اغراضها. كما أدى التخصص والتحول إلى التكنوقراطية إلى ضرورة اكتساب القائد للمهارات العلمية والفنية التى تمكنه من قيادة العاملين فى فروع التخصص المختلفة ولفهمهم

والتأثير عليهم والتنسيق بينهم. وكان من نتائج الحاجة إلى العاملين المتخصصين بجانب القادة ان تحولت العملية القيادية من الامر الي استغلال الجهود وتضافرها وإلى تفويض مزيد من السلطات للفنيين والمتخصصين.

هذا الدور الحيوي للقيادة الإدارية له أهميته الخاصة فى مجتمعات الدول النامية التى تتشابه ظروفها معنا للاسباب الآتية:-

أنه خلال مرحلة الانتقال التى تمر بها، نجد أن عملية التخلص من الماضى تولد اتجاهات معينة لدى الجماهير، هذه الاتجاهات تجعل الجماهير أكثر استعدادا لقبول دور القادة الذين يساعدون على النهوض بالمجتمع ودفعه إلى الإمام، وتخليصه من مظاهر السيطرة والتحكم. ومن ثم تجد عادات الطاعة التقليدية لدي الجماهير نفسها حرة طليقة باحثة عنارتباط جديد، هذا الارتباط يتحقق وثيقا مع القيادات الجديدة التحررية فى المجتمع.

أن الحكومة الآن هى العامل الأول فى إحداث التغيير الاجتماعي فى مجتمعات تتميز بوجود أعداد كبيرة من سكانها يقاومون هذا التغيير لاتجاهاتهم المحافظة. والحكومة فى التزامها بهذا الدور لا تؤديه لاعتبارات مذهبية بقدر إحساسها بأن لديها حاجة ملحة لذلك، والواقع أن القادة السياسيين والإداريين فى الحكومة هم الذين يقودون معارك التنمية والتطوير ولهم السبق فى تطويع عادات وتقاليد عفى عليها لزمن لمتطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية الحديثة.

أن النجاح أوالإخفاق فى إدارة التنمية يرتبط به إلى حد كبير النجاح أوالإخفاق فى تحقيق الأهداف العامة للدولة، ومن ثم فإن نتائج العمل الحكومي فى المجتمعات النامية لا تتصل بسمعة المنظمة أوالجهاز الحكومي وحده وإنما يمتد أثرها إلي النظام القائم بأسره.

أن خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ترتبط ببعضها البعض إرتباطا وثيقا، وأي توقف فى إحداها يؤثر بالضرورة على غيرها، وقد يعرقل خطة التنمية أويحول بينها وبين تحقيق أهدافها وفقا للبرنامج الزمني المحدد.

أن هذه الخطط والبرامج تحوى مشروعات ضخمة حجم الإنفاق فيها يصل فى بعض الأحيان إلى عشرات الملايين من الجنيهات. ولذلك فإن الخسائر التي قد تترتب علي سوء الإدارة أوإخفاقها تكون فادحة.

وازاء الاعتبارات السابقة تبدو مهمة أختيار القادة الإداريين خلال مرحلة الانتقال بالغة الأهمية لما لها من عظيم الأثر فى حياة المجتمع وتطوره. فقيادة عمليات التنمية يكون لها أهتمامات معينة تختلف عنها فى الظروف العادية، اذ أن إدارة التنمية تتطلب التركيز الكامل على تحقيق الأهداف. بمعني التركيز على الغاية لا الوسيلة، والأهتمام بالحصول على النتائج دون ضياع الجهود أو تشتيتها فى بحث ودراسة الوسائل. وهذا يتطلب بالضرورة الاتجاه نحو أختيار القادة الذين يكافحون دائما حتي لا تطغي الوسائل على

الهدف، وحتي لا تصبح المنظمة هدفا وغاية فى ذاتها. والذين يستطيعون تحمل جميع المخاطر المتصلة بالعملية الإدارية، هذه المخاطر قد تتعلق بترك التقيد بحرفية القوابن واللوائح، أوبالتنظيم الرسمي، أوبالتعليمات المالية أوما إليها. فالى جانب تحقيق الهدف تصبح مثل هذه المخاطر متغيرات مقبولة بحكم الظروف المعاصرة.

أختيار القادة الإداريين وإكتشافهم:

تجد الكثير من المنظمات صعوبة في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية. فعملية أختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة.

قواعد أختيار القادة الإداريين:

أولا: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الإعتبار عند الترشيح عدد من القواعد والمعايير **وهي:**

- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري .
- الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج .
- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات .
- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما .

- أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح .
- أن يكون الأختيار النهائي مبني على نتائج التدريب .
- توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها .

ثانيا : أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الأختيار.

ثالثا : أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، **ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:**

- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية .
- التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه .
- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة .
- التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية .
- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر أختيار القادة الإداريين بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن أختيار المدير ومن أهمها :

حجم المنظمة ونوعها :

فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من إيجاد الظروف المواتية لصنع القائد الإداري ووجود جمع من الأتباع يساندونه .

موقع المنظمة:

فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان .

نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد الإداري

فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، ....

نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم

أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الإلتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها .

المناخ المناسب لظهور القائد الإداري و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حول فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الإستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء .

الوقت المناسب:

فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا .

مقدار الوقت المتاح :

يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها ، ففي المنظمات الحديثة قد لاتتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل .)

أساليب أختيار القادة الإداريين:

سبق وتحدثنا أن حسن الإدارة وتحقيق أهداف التنظيم يتوقف على قدرة وكفاءة القادة الإداريين فى تحقيق أهداف التنظيم، لذلك يهتم علماء الإدارة بدراسة أفضل الأساليب وأجدرها لأختيار القادة والإداريين، وعلى كل حال فإن هذه الأساليب تختلف النظم الإدارية والظروف السائدة فى كل دولة.

ويمكن إجمال هذه الأساليب بصفة عامة فى خمسة:-

أولا:- الحرية المطلقة فى الأختيار.

ثانيا:- المركز الإجتماعي.

ثالثا:- الانتخاب.

رابعا:- التعليم والاعداد الأكاديمي.

خامسا:- الجدارة (الخبرة والتجربة).

أولا: الحرية المطلقة فى الأختيار

يعتمد هذا الأسلوب على أساس تمتع الحاكم بسلطات تقديرية ومطلقة في أختيار القادة، وذلك دون التقيد بشروط أوضوابط موضوعة محددة ز ومثال ذلك أن يختار الحاكم ملكا أورئيسا للجمهورية كبار معاونيه الإداريين من انصاره الذين يثق فيهم لاسباب يقدرها هودون سواه، ومثال ذلك أيضا أن يقوم الحزب الحاكم والظافر فى المعركة الانتخابية بتعيين انصاره فى الوظائف الإدارية وطرد أنصار الحزب المنافس وهوما يسمي بنظام الغنائم.

ويعيب اتباع هذا الاسلوب أنه يعتمد على العلاقات الفرد ية فى أختيار القادة، الأمر الذي يهدد الجهاز الإداري بالخلل والفساد ويؤدي إلى إنتشار المحسوبية والرشوة. هذا فضلا عن إغفاله للروح الديمقراطية وانتهاكه لمبدأ المساواة بين المواطنين فى تقليد الوظائف العامة. لذلك فإنه يغلب اتباع هذا الاسلوب فى الدول ذات الأنظمة المطلقة فى الحكم.

وإذا كانت هذا الطريق لا يصلح فى الوقت الراهن لأختيار القادة وبصفة خاصة بالنسبة للقيادات التنفيذية التى يغلب عليها الطابع الفني، إلا أنه يمكن اتباعه بل ويتبع بالفعل بالنسبة لأختيار القادة الاداريين الذين يغلب عليهم الطابع السياسي. لذلك فإن رئيس الجمهورية هوالذي يستقل فى النظام الرئاسي بأختيار الوزراء وبار معاونيه، كما يستقل رئيس مجلس الوزراء فى النظام البرلماني

بأختيار زملائه الوزراء بعد مواعلم البرلمان أوعدم اعتراضه فى هذا الشأن.

ثانيا: المركز الاجتماعي

يعتمد هذا الأسلوب علي أساس أختيار القادة الإداريين من بين الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية مرموقة ذات نسب أوحسب. وقد كان هذا الأسلوب متبعا في مصر الفرعونية حيث كان الفراعنة يقصرون شغل المناصب القيادية على الأمراء والنبلاء. ولا تزال هذه الطريقة متبعة حتى وقتنا الحاضر في بعض الدول التي لم تصل إلى حد الرقي والحضارة وحظوة فى التعليم والثقافة.

كم نجد أن سلوك طريق أختيار القادة علي اساس المركز الاجتماعي للفرد وانتمائه لطبقة معينة قد أدي إلي ايجاد تقاليد إدارية معينة فى بعض الأسر حيث اعتادت هذه الاسر على اعداد بعض افرادها للقيام بمهام الغدارة والتفاني فيها.

وعلي الرغم من تعارض طريق الأختيار علي أساس المركز الاجتماعي وقصر الوظائف الادارية على أسر بعينها دون سواها مع الاتجاهات الديمقراطية، إلا أن هذا الأسلوب الارستقراطي ما تزال تصر على اتباعه بعض الدول بالنسبة لبعض الوظائف المرموقة مثل الوظائف الدبلوماسية نظرا لما تتطلبه هذه الوظائف من قدرات مالية لا تتاح إلا لأبناء الطبقات الغنية، كما أن شاغلي هذه الوظائف يحتاجون بجوار مرتباتهم إلي مبالغ إضافية لتحمل مسؤوليات ومظاهر معينة. وقد كانت هذه الطريقة تتبع فى مصر قبل الثورة

الاشتراكية بالنسبة لبعض الوظائف كوظائف السلك الدبلوماسي والوظائف القضائية.

وطريقة أختيار القادة علي أساس المركز الاجتماعي لا تتمشى مع الاتجاهات الديمقراطية الاشتراكية المعاصرة، ذلك أن هذه الاتجاهات انما تفرض على الدولة واجب توفير فرص التعليم لجميع المواطنين. بل ان التعليم قد غدا حقا من الحقوق الدستورية التى يتمتع بها جميع الأفراد أيا كان المركز الاجتماعي الذي ينتمون إليه. وإذا كان الأمر كذلك فإن ما يقضي به منطق الأشياء هوعدم قصر وظائف القيادة على أبناء طبقة معينة دون طبقة أخرى.

بل يجب أن يكون ذلك الأختيار علي أساس الجدارة والكفاءة. هذا فضلا عن تعارض هذه الطريقة مع مبدأ المساواه بشأن شغل الوظائف العامة لكل من يتوافر فيهم الشروط المطلوبة للمناصب القيادية.

ولا نستطع أن نغفل أن طريقة أختيار القادة الإداريين على اساس المركز الاجتماعي ان بعض الوظائف فى الدولة تحتاج إلى نفقات مالية اكبر من تلك المقررة لشاغليها، ذلك أنه يجب على الدولة ان تقرر مرتبا معقولا لكل وظيفة يتناسب وطبيعة الاختصاصات التى يعهد بها إلي شاغلها وقدر المسؤوليات التي يتحمل بها.

ثالثا: الإنتخاب

يقوم هذا الاسلوب على أساس أختيار القادة عن طريق الإنتخاب. وقد عرف هذا الأسلوب فى بعض الإدارات القديمة

والحديثة على السواء، ففي القرن الخامس قبل الميلاد كان يجرى أختيار القادة فى أثينا الديمقراطية عن طريق الانتخاب ايمانا بضرورة ان يعبر الشعب عن ارادته فى إدارة شؤون الدولة. وتلجأ إليه حديثا الولايات المتحدة الأمريكية لشغل بعض المناصب الإدارية كما تلجأ إليه الكثير من الدول الاشتراكية لأختيار الحكام المحليين والقضاه. وإن كان أختيارهم فى هذه الدول أقرب إلى نظام التعيين نظرا لغلبة أوسيادة الحزب الواحد.

وهذا الاسلوب لا يزال متبعا فى مصر بالنسبة لبعض الوظائف المحلية كالعمد، وكذلك بالنسبة لبعض الوظائف الإدارية كعمداء الكليات بالجامعة، إذ يتم أختيارهم عن طريق الانتخاب، إلا إذا كان عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون وظيفة أستاذ بالكلية لا يجاوز عشرة فيتولي العميد منصبه عن طريق التعيين.

وتوجد عدة انتقادات للأسلوب الإنتخابي فى أختيار القادة نجملها فيما يلي:

1- إن الفوز فى الانتخابات لا يعتمد غالبا على القدرة والكفاءة والمهارة والخبرة بقدر ما يعتمد على التأثير فى الناخبين أوعلى تأييد بعض الأفراد الذين تقتضى مصالحهم الخاصة نجاح بعض الفرد يات.

2- كثيرا ما يعمل القادة الفائزون فى الانتخابات على محاباه مؤيديهم الذين ناصروهم فى المعركة الانتخابية، كما يعملون على اضطهاد معارضيهم وخصومهم الانتخابيين.

3- كثيرا ما تضار المصلحة العامة نتيجة محاباه القائد لبعض الجماعات عن غير حق تطلعا منه للفوز فى المعركة الانتخابية القادمة بعد انتهاء مدته الحالية.

4- ان الانتخابات تتسم بطبيعة الحال بالدورية والتجدد، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان عنصر الاستقرار اللازم لنجاح القائد وتفهمه لشؤون عمله واتقانه.

واذا كان اتباع الأسلوب الانتخابي لأختيار القادة الإداريين يتفق مع الديمقراطية، وإذا كنا نميل إلى تطبيق الديمقراطية فى المجالين الإداري والإقتصادي بجوار المجال السياسي، إلا أنه يجب أن يغيب عن الذهن بعض الإعتبارات الواقعية والفنية التي لا تتمشي مع الأسلوب الانتخابي فى أختيار القادة فى كثير من المواقع. لذلك لا نؤيد سلوك الطريق الانتخابي فى أختيار القادة فى المجال الإداري إلا بالنسبة لبعض الوظائف الإدارية التي يغلب علي شاغليها من القادة الصفة التمثيلية مثل الحكام المحليين كرؤساء المجالس المحلية.

رابعا: التعليم والاعداد الأكاديمي

تلجأ كثير من الدول مثل أمريكا وفرنسا إلى هذا الأسلوب فتقوم بإعداد القادة الإداريين فى معاهد أومدارس تعد خصيصا لهذا الغرض حيث يتم فيها تلقين مبادئ الإدارة الحسنة، ويلتحق بهذه المدارس طلبة على مستوى معين من المؤهلات واللغات بقصد الالتحاق بالوظائف القيادية المختلفة بالدولة. ومن قبيل هذه المعاهد

فى فرنسا المدرسة الوطنية للإداره ENA وفي مصر المعهد القومي للتنمية الإدارية، وفى بلجيكا المعهد الدولي للإدارة العامة.

ولا جدال فى اعتبار طريق الاعداد والتدريب من اكثر الطرق نجاحا فى أختيار القادة حيث يتم تدريبهم علميا وعمليا على ممارسة وظائف القيادة.

خامسا: الجدارة

يعتبر طريق الجدارة هوالطريق العادي والمتبع فى أغلب الدول فيما يتعلق بالتعيين فى الوظائف، ويمثل هذا الطريق أفضل الطرق وأصدقها لأختيار طبقة القادة الإداريين، فهذا النظام يضمن أختياره صفوه العناصر الصالحة للقيام بأعباء الإدارة، فضلا عن تحقيق التكافؤ والمساواة بين طالبي شغل الوظائف القيادية فى الدولة. ونظام الجدارة كأسلوب لأختيار القادة الإداريين.

يختلف مفهومه فى فرنسا عنه فى الولايات المتحدة الأمريكية. فيقوم نظام الجدارة فى فرنسا علي أساس النظرية الفرد ية لترتيب الوظائف والتي تبعا لها يمكن ترقيه الإداريين على أساس الأقدمية فى الوظائف القيادية الشاغرة. وتبعا لنظام الجدارة الفرنسي يجب التفرقة بين التعيين فى الوظائف والترقيه إلى الوظائف القيادية الشاغرة. فبالنسبة للتعيين فى الوظائف القيادية فإنه يتم عن طريق إجراء مسابقات عامة Le Concours تكشف عن صلاحية بعض المتقدمين لشغل هذه الوظائف. وتختص بإجراء المسابقات عادة فى الدول التي تأخذ بنظام الجدارة الفرنسي هيئات

مستقلة عن الجهات الإدارية المختصة بالتعيين وتتمتع بقسط من الحيدة والنزاهه، وتختص المدرسة الوطنية للإدارة ENA بإجراء هذه المسابقات لأختيار أفضل المرؤوسين وإعدادهم لشغل وظائف الإدارة العليا فى الدولة.

أما بالنسبة للترقية فتتم بأحد أسلوبين:

يعتمد اولها على نظام الأقدمية avancement ala L' I'anclennate أما الثاني فيعتمد علي نظام الأختيار L' avancement au choix.

وإذا كان لنظام الرقية بالأقدمية مؤيدوه بدعوى أن هذا النظام يعمل على تحقيق المساواه والعدالة بين الأعضاء العاملين فى التنظيم ويؤمن لهم مستقبلهم الوظيفي، إلا أننا نري أن نظام الأختيار أجدي فى شغل الوظائف القيادية من نظام الترقية بالأقدمية، ولا يشفع فى تفضيل نظام الترقية بالأقدمية قول مؤيديه أن هذا النظام يضمن المساواه والعدالة بين العاملين ويؤمن مستقبلهم بالجهاز الإداري. ذلك أن شغل الوظائف القيادية لا يعتبر وسيلة لزيادة الأجور وإنما يعتبر وسيلة لأختيار إداريين اكفاء قادرين على تحمل أعباء الإدارة. هذا فضلا عن إمكان تحقيق العدالة بين العاملين بالمنظمة الإدارية عن طريق السماح لهم بالحصول على علاواتهم الدورية توقفها عند نهاية المربوط المالي للوظيفة التى يشغلونها.

أما نظام الجدارة الأمريكي فإنه يعتمد على النظرية الموضوعية لترتيب الوظائف العامة والتي تعتبر الوظيفة تبعا لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، ويجب أن يتوافر فى شاغلها شروط ومواصفات ومؤهلات معينة. وذلك فإن النظام الامريكي يقرر إجراء مسابقات عامة بالنسبة للتعيين والترقية معا بحيث تعتبر الترقيات فى هذا النظام بمثابة تعيينات جديدة.

اما عن نظام الجدارة في مصر فقد اوضح قانون العاملين المدنيين بالدولة لرئيس الجمهورية سلطة وضع الأحكام الخاصة بترتيب الوظائف وتوصيفها وترتيبها وإعادة تقييمها، وكذلك الزام كل وحدة إدارية بأن تضع جدولا بالوظائف يتضمن وصفا تفصيليا لكل منها، وتحديد واجباتها ومسؤولياتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها ثم ترتيبها فى إحدى المستويات الوظيفية. واشترط ذات القانون ان يكون التعيين فى الوظائف بإمتحان، ويكون الأختيار حسب الأسبقية الواردة بالترتيب النهائي لنتائج الامتحان. وبذلك يكون هذا القانون قد أخذ جزئيا بنظام الجدارة الأمريكي.

وقد اشترط القانون للترقية بالأختيار أن يكون الفرد من بين الحاصلين على تقدير ممتاز فى السنتين الأخيرتين، ثم من بين الحاصلين على تقدير جيد مع التقيد بالأقدمية فى ذات مرتبة الكفاية. كما اشترط القانون فى جميع الأحوال لترقية الفرد أن يجتاز بنجاح التدريب الذي تتيحه له الوحدة التى يعمل بها، ومع ذلك يجوز للسلطة المختصة. - وبناء على اقتراح لجنة شؤون العاملين -

إضـافة ضـوابط ومعـايير للترقيـة بالإختبـار بحسـب ظـروف وطبيعـة نشاط كل وحدة.

وقد اشـترط هـذا القـانون للترقيـة بالاختيـار أن يكـون العامـل حاصلا على مرتبة ممتاز فى تقرير الكفاية عن السنتين الأخيرتـين، ويفضـل مـن حصـل علـى مرتبـة ممتـاز فـى السـنة السـابقة عليهـا مباشـرة، وذلـك مـع التقيـد بالأقدميـة فـى ذات مرتبـة الكفايـة، ويشـترط فـى جميـع الأحـوال لترقيـة العامـل أن يجتـاز بنجـاح التـدريب الـذي تتيحـه الوحـدة التـي يعمـل بهـا، ومـع ذلـك فإنـه يجـوز للسـلطة المختصة بناء على اقتراح لجنة شئون العاملين إضافة ضوابط للترقيـة بالأختيار بحسب ظروف وطبيعة نشاط كل وحدة".

ويتـين ممـا سـبق أن المشـرع فـى القـانون قـد جمـع بـين الترقيـة بالأقدميـة المطلقـة والترقيـة بالأختيـار فـى شـأن الوظـائف العاديـة والوظائف القيادية، ونحن نري أن نظـام الترقية بالأقدميـة وأن كـان يصـلح للترقيـة فـى الوظـائف العاديـة، وأنـه يحـدد تـأمين المسـتقبل الوظيفي للعاملين بالتنظيم ويعمل على تحقيق العدالة والمساواة بينهم فـى ملـئ المناصـب الإداريـة. إلا أنـه لا يصـلح وحـده لأختيـار صـفوة العناصر القيادية التـى تتطلـب فـى شـاغلها قـدرات ومهـارات معينـة لا تتـوافر فـى جميـع العـاملين. لـذا يكـون مـن الأنسـب وجـوب الأعتمـاد على أسلوب الأختيار وحده في شغل المناصب القيادية شريطة أن يقـوم هـذا الأختيار على أسس موضوعية بحتـة والابتعـاد عـن الأسـس الفـرد ية، وان يتم اجراء الأختيار من بين المستحقين للترقية بالأقدميـة. فـإذا لم تتوافر فيمن يستحقون الترقية بالأقدمية القدرة والكفاءة اللازمة

لتولي الوظائف القيادية ، فيكون للسلطة المختصة الأعتماد على أسلوب الأختيار وحده دون التقيد بالأقدمية من داخل التنظيم، أوبالتعيين من خارجه عند الضرورة إذ خلا من العناصر القيادية.

الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم عن أختيار القادة الإداريين :

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات و الخصائص مثل المهارة في العمل كعضو في فريق، حيث يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل و الحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات و الأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

التدريب الفردي:

من الاعتقادات الخاطئة و الشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الفرد ي و المباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون أختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم و الاستفادة من أخطائهم.

البراعة في الأعمال التشغيلية:

كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون و ييسرون عليهم العمل،وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالبا لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون و المختصون بشكل رئيس على الأنظمة و السياسات و الإجراءات فيكون هناك جمود تام،لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل فرد أن يعمل بنفس الأسلوب و الطريقة،فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز،لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى اغتراب و انعزال الآخرين في المنظمة و الحد من إبداعهم.

الخطابة الفعالة :

إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام المرؤوسين،وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

الطموح الواضح:

يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من المرؤوسين للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الفرد قد لا يكون معبرا عنه.

التشابه و الانسجام :

كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات و تجارب و صفات تشبههم، وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة.

الصلاحية للقيادة الإدارية:

لقد اتضح لنا الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وأن القيادة الإدارية الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وأن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادرا على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادرا على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية للمنظمة بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة. كما يجب أن يكون القائد الإداري ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة للتغلب على

المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالايجاد الكريم وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهما لأهداف المنظمة مقتنعا بها، مؤمنا بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير المنظمة وصالح أفرادها.

متطلبات القيادة الإدارية:

1- معرفة دور القائد ودرجة قبول الجماعة لهذا الدور.

2- التجاوب مع حاجات الجماعة وأحساس الجماعة بذلك التجاوب.

3- القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة لتحديد الأعمال بدرجة تساعد على تحقيق أهداف الجماعة.

4- الوفاء بالمسئوليات الملقاه على عاتق القائد ومحاولة الوصول باستمرار إلى الأهداف المرتجاه من الجماعة والتي تعتبر كمقياس لنجاح القيادة نفسها.

ليس من شك فى أن القائد الإداري هو صانع عمله. ومن ثم فهو منفذ سياسة وهوأيضا واضع لها. وكل هذه الاعتبارات تجعل تحديد عوامل صلاحية القائد الإداري مهمة شاقة. فما هي العوامل التي تكون صلاحية القائد الإداري لقيادة المنظمة ؟ وهل هذه

العوامل محددة ؟ وهل هي ثابتة ؟ وهل هي مرتبة فى أولويات نحسب أهميتها ؟

إن ممارسة القيادة تتطلب فى المقام الأول القدرة علي التفاهم. والقائد الحقيقي هوالذي يمكنه أن يتفهم الغرض أوالهدف، وأن يتفهمه بعمق وبصيرة نافذة تجعله قادرا علي رؤية النهاية من البداية. ومثل هذه المعرفة ضرورة أساسية للقادة فى كل مجال وفى كل مستوي. إذ يحتاجها قائد الجماعة لعاملة فى حفر الطريق مثلما يحتاجها القائد الذي يشرف علي نشاط جماعي يقوم به عدد من الافراد المتصفين بالذكاء الخاق. ففى كلتا الحالتين يتطلب الموقف قائدا باستطاعته التنسيق بين مجهود جميع العاملين ونشاطهم وتوجيهه متكاملا صوب الهدف.

وهناك بعض الاعتبارات التي تؤهل الصلاحية للقيادة والتي تمثل جانب كبير من الأهمية بالنسبة لظروف مجتمعنا المنطلق فى مرحلته الراهنة نحوآفاق جديدة **وهي:**

1- تبصر الأهداف العامة للدولة

إن الصلاحية للقيادة الإدارية فى العمل الحكومي مرتبطة تماما بمدي وضوح الرؤية لدي القائد فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة، ومدي قدرته على الارتباط بها والعمل الدائب لخدمتها. فالقيادة فى المنظمات الحكومية تتوخي تنفيذ السياسة العامة للدولة التى تعبر بدورها عن الإرادة العامة للشعب. والقيادة فى المجتمع الاشتراكي محكومة بالفلسفة التي يعتنقها المجتمع، وهذا

يعني ارتباط عمل القائد باهداف المجتمع العامة. وهذه النظرة إلى القيادة تعني أن جزءا هاما من عمل القائد الإداري هوفى واقعة عمل سياسي.

وهذه حقيقة، فالمديرون والقادة التنفيذيون تمتزج لديهم العملية السياسية بالعملية الإدارية. ولا يمكن تصور حدود فاصلة بين نشاطهم فى الاتجاهين وخاصة فى مرحلة الإنطلاق التي يمر بها مجتمعنا المعاصر حيث تتلاقي العمليتان السياسية والإدارية في وئام وتناسق. وحيث أصبحت الخطة القومية تعبر عن أكبر عمل سياسي تقوم به الأجهزة التنفيذية لتحقيق الأهداف العامة للدولة.

ومسئولية القائد السياسية تفرض عليه أن يري الصالح العام فى عشرات ومئات القرارات التي يتخذها خلال مباشرة عمله. ولا يوجد تعريف عام متفق عليه لا يمكن أن نسميه الصالح العام، كذلك يتعذر تحديد مفهوم موحد له ينطبق فى كل الحالات. وإنما يتحدد الصالح العام بواسطة فرد معين فى موقف وظروف معينة. وعلي هذا الاساس فالصالح العام بالنسبة لإجراء معين يمكن فقط تحديده بواسطة المسئول عن هذا الإجراء فى هذا الموقف. ومن هنا كان الاختلاف بين الفرد والفرد، وبين الجماعة والجماعة فيما يمكن أن يطلق عليه الصالح العام. هذا الاختلاف فى صورته البسيطة نسميه وجهات نظر أوجدل، وفى صورته المعقدة نسميه سياسة، وفي صورته الحادة المتطرفة نسميه ثورة.

علي أنه مما يسهل مهمة القائد فى هذا الصدد ارتباطه بسياسة عامة تحدد إطارها ووضحت معالمها. ومن ثم يصبح طريقة إلى الصالح العام فى ضوء هذه السياسة محددا. ومحك الاختبار الذي يتعرض له هودوره فى المواءمه بين الصالح العام ومصالح الافراد العاملين بالمنظمه. والقائد الإداري الكفء يجد دائما نقطة للملاءمه يستطيع عندها ان يوفق بين المصلحة العامة وبين المصالح الخاصه لمجموع العاملين ولا يبتعد كثيرا عن هذه النقطه بحيث لا يشعر الأفراد بالتفريط فى مصالحم أو بالتعسف وبحيث لا تضار المصلحه العامه فى سبيل الحرص على إرضاء الافراد.

ومسئوليات القائد الإداري تجعله فى سعى دائم لعمل مواءمه ضروريه بين الأهداف وبين ما يمكن تحقيقه بين ما يجب عمله وبين ما يعمل فعلا بين إحتياجات المنظمة وبين مواردها بين رغبات الافراد وبين مطالب العمل وبين السياسة العامه وبين خطة التنفيذ.

2- الايمان بالهدف :

هناك قائد وإتباع يسير كلاهما وراء القائد غير المنظور، وهو الهدف المشترك. وأفضل القادة الإداريين هم اللذين يضعون الهدف المشترك بوضوح أمام جماعتهم وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع والقدرة التي تنشأ عنه فإنه لابد ان تتحقق المقدرة على جعل الهدف واضحا متميزا وحين إذن يصبح الهدف المشترك هوالقائد وحينما يقبل العاملون علي العمل فإنهم يفعلون ذلك أساسا إقتناعا بالقائد غير المنظور أي بالهدف والولاء لهذا القائد يكسب جميع

العاملين أقوى رابطة ممكنة توحدهم ويبعث حماسه لا تستند إلى العاطفة ولكنها حماسه ديناميه وحينما يطيع القائد والاتباع نفس المطلع ويتوحدون خلف الهدف فإنه يتوافر بدلا من الطاعة السلبية طاعة ذات عزيمة ذاتية، طاعة ذكية ونشيطة تملك إرادتها والإيمان بالهدف وبجدوى ما نعمل فى مقدمة المقومات القيادية.

والإيمان باعث علي الحماسه فى حد ذاتها معديه ومن ثم فإن القائد المؤمن يبعث الحماسه من حوله فى دائرة يتسع مداها باستمرار والقائد المؤمن يؤثر فيمن حوله لأنه يكون قادرا على الإقناع وقادرا علي ضرب المثل الأعلي وقادرا علي تقديم جميع التضحيات والإيمان يولد طاقة كبيرة وعزيمة متجددة ومسؤوليته هنا تمتد الى تحديد الأهداف وتوضيحها ومتابعتها وتطويرها وإلى نقل هذه الأهداف لجميع العاملين فى كل المستويات ليتقنوا منها وينتموا إليها ويتخذوها أهدافا لهم جميعا وبقدر إيمان القائد بالهدف وبالعاملين معه يكون سعيه للمواءمة بين أهداف المنظمة وأهدافهم الفرد ية فى سبيل تهيئة بيئة عمل صحية ومناخ مناسب لنجاح الإدارة ونموها وضمان إستمرار المنظمة فى أن تخدم الأغراض التي من أجلها أنشئت.

3- القيادة للأمام :

فى مقدمة مهام القائد الإداري الأساسية التحرك بمنظمته للأمام وهذا الدور فى عمل القائد هودعوة لهجر الإستقرار والدعه والعمل الدائب للتطوير والايجاد والابتكار والإبداع وجعل يوم

المنظمة أفضل من أمسها وغدها أفضل من يومها إن مهمة القائد ليس الحفاظ على التراث القديم وإنما الثورة عليه وليس الإيمان بمبدأ المصير المحتوم وإنما بمبدأ حرية الأختيار وإمكان تشكيل المستقبل والحياة وفق إرادة الإنسان والواقع أنه لو ركن كل قائد إلى الإستكانه ورضى بالوضع القائم فى عمله لبقيت الوزارات والمؤسسات والمصالح والإدارات علي ماهي عليه دون أى تطوير.

إن دفع المنظمة إلي الأمام ليس أمرا سهلا على إطلاقه فالذين درسوا المنظمات الكبيرة والذين لديهم خبرة بها يعلمون تأكيدا أنها لا تتكون فقط من الأشخاص العاملين بها وإنما تتكون من شئ غير مرئ هوالتفاعل الحادث بين هؤلاء الأشخاص ونحن نعلم أيضا أن كل فرد فى عمل يعطي عمله قدرا من وقته وجهده وولائه هذا القدر متوقف على مدى الحوافز والمكافأت التي تقدمه المنظمة فى مقابل ذلك حيث أن المهمة الأساسية للمنظمة هي حمل أعضاءها علي التعاون معها وواجب القائد ان يصبح معلما كبيرا ليحول بين الإتجاهات والقيم المحافظة وبين التأثير على المنظمة هذه الاتجاهات والقيم مثل التواكل والرضا بالقضاء والقدر والتمسك بالروتين القديم وعدم تقدير أهمية الوقت أوالكفاية يمكن أن تجر المنظمة إلى الذبول والتجمد والشلل ومهمة القائد تتصل بتوفير بعض التوتر المرغوب فيه والدافع إلي تنافس الأفراد وغيرتهم وحماستهم وتعبئة جهودهووإتجاهاتهم حول برنامج موحد للعمل بحيث يخرج كل منهم أفضل ما فيه ويعمل في دأب لتقدم الإدارة وتطورها ويخرج طاقاته الخلاقة المبدعة فيصخرها لعمله

وبحيث لا يؤدي هذا التوتر إلي مظاهر القلق والإضطراب التى قد تصيب البشر.

4- **نفاذ البصيرة:**

والقائد الإداري مطالب بالتطلع إلى المستقبل ورؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة وعمل تقدير سليم للموقف أخذا فى الاعتبار التطورات السياسية والإقتصادية وحركة التفاعلات الإجتماعية الحادثة بالمجتمع وهذا يعني الربط الدائم بين المنظمة وبين حقائق الحياة العامة المحيطة بها.

والواقع أن حياة معظم المنظمات تمر فى أربع مراحل أساسية:-

1- تحديد الغرض والهدف من المنظمة.

2- الإعداد وبدأ العمل ومحاولة الوقوف على المشكلات والعقبات ورسم الخطط وتنمية المهارت

3- إستكمال أوجه النقص وتوسيع نطاق العمل وتنمية علاقاته الداخلية والخارجية.

4- العمل على بقاء إحساس المنظمة بالهدف حيا متجسدا وإندماج العاملين معا من أجل تحقيقه وتطوير هذا الهدف مسايرة لأي تغيير أساسي يستجد.

وفى هذه المرحلة الأخيرة نجد الصعاب التي تعترض القائد الإداري لا تتصل بنضوج العمل، ولكن بكيفية بقاءه فى حالة

حيوية لذلك فهي أكثر المراحل حاجة لبصيرة القائد الإداري الناجح ولإلهامه وقدرته على التصور، بحيث لا تتملكه الرغبة فى التغيير لمجرد الثورة على القديم، وبحيث يكون قادرا دائما على إقامة الحجة على أن التغيير لا مجرد نزوه وبحيث لا تضفى الوسائل على الهدف أو تصبح منظمة هدفا فى حد ذاتها والدور الذي يؤديه القائد الإداري، إذن ليس سهلا علي إطلاقه وخاصة فى النظم الديمقراطية لأنه يتطلب إقناعا وإغراء مستمرا للعاملين وفهما جيدا لهم وإتصالا وثيقا بهم لضمان إستمرار قبولهم لقيادته، إلى جانب محاولة السيطرة على القوى الخارجية والداخلية التي تؤثر فى المنظمة وفى بنائها ومستويات الأداء بها، والقيم التي تحكمها.

5- تحمل المسئولية

فى أي عمل هام نري القادة الذين يحاولون تجنب المسئوليات الكبيرة يضيعون علي أنفسهم فرصا ذهبية للخوض فى التجارب العظيمة أوالتعرض لها وبمعني أخر نجد القاده الذي يحذرون التعرض للخطأ لا ينتجون وأن القيادة الحقة ليست العمل الذي يجنب المسئولية ولكن الإقدام علي الأعمال التي ترتبط بها أعظم المسئوليات ومن هنا كان القائد الإداري رجلا يختلف عن الكثيرين من أفراد مهنته أو أقرانه فى مثله العليا، ومعايره وحدود طاقاته وقيمه الذي يتمسك بها وإن كان يتفق معهم فى ايجاده وتكوينه وذلك ان هناك فارقا كبيرا بين صلاحية الرئيس لتأديه عمل معين والإشراف علي إنجازه بمهارة وبين كفايته للقيادة.

فليس المطلوب من القائد الإداري مجرد مباشرة العمل وإنجازه وإنما الإستعداد الكامل للبت فى المشكلات وإتخاذ القرارات وتحمل مسئوليتها لا دفعها إلي أعلي أوأسفل أملا فى إلقاء تبعدها عن الآخرين والذين عرفوا النجاح فى شتي دروب الحياة يعلمون يقينا أنه لا يأتي لمجرد حسن الحظ أوأداء ما تدرأ به المسئولية وإنما يتطلب درجة أبعد من هذا غايتها أن نلقي بفكرنا إلي مستوي عال من تقدير المسئولية والتفوق فى هذا الصدد ضرورة إجتماعية وضرورة سياسية بالنسبة لأحوال مجتمعنا فى هذه الفترة من تاريخنا التي تفرض على كل منا واجبات معينة فى البناء.

6- التصرف على مستواه

القائد الإداري الذي يشغل نفسه بالنظر فى أمور أو مشكلات ليست علي مستواه، إنما هو فى الواقع يحد من قدرات مرؤسيه وقد يؤدي هذا إلى تجميدهم كما أنه يشغل نفسه بمسائل أوأمور يمكن أن يبت فيها من هم دونه دون أن يستفيد هوبوقته فى إنجاز ما هو في صميم عمله، وفى النهاية نجد القائد الإداري الذي يضع أنفه فى كل شئ يفقد قدرته على العمل القيادي وتأخر إنجاز الاعمال وتجميد العمل بالمستويات الأخري وعدم التفرغ للسياسة العامة والتوجيه وبقاء المرؤوسين دون التعرض للتجارب والمواقف التي تنميهم وترفع روحهم المعنوية.

وإن هذا الإتجاه فى القيادة يفرض على القائد الإداري أن يكون مهتما أشد الأهتمام بإكتشاف المواهب الكامنة للعاملين

وإتاحة الفرصة الكافية لإظهار هذه المواهب وإستغلالها إلي جانب الأهتمام بتدريبهم والحرص على وضعهم دائما فى الصورة من حيث الإتجاهات العامة التي تحكم عمل المنظمة والعوامل والاعتبارات المتصلة بنشاطهم وهنا تبرز ناحية هامة فى عمل القائد وهي مدي مسئوليته فى إعداد الرجل الثاني هذا الدور يتطلب من القائد الإيمان بالمبدأ القائل وأن الأشخاص دائما يذهبون لكن المنظمة باقية ومهمته فى هذا الصدد ليست مقصورة على مجرد إعداد الفرد الذي يخلفه فى رياسة المنظمة وإنما إعداد هذا الفرد لكي يؤدي الدور القيادي الذي يتطله الموقف بكفاية وصلاحية.

7- حسن التصرف عندما تسوء الأمور

يتجلي الحاجة الملحة إلى القيادة الرشيدة عندما تسوء الأمور بفعل الكوارث أوالأزمات أوالظروف القاسية والقيادة الحقة هي القيادة الواعية الملهمة تحت الظروف الإستثنائية ففى هذه الحالات تتعلق أنظار العاملين بالقائد وتتجه إليه مشاعرهم كيف يكون رد فعله للأزمات الكوارث، وكيف يتصرف، وكيف يخرج بالمنظمة من المحنة مع أقل خسائر وتضحيات مادية وبشرية.

إن مثل هذه المواقف هي الاختبار الحقيقي للقائد الإداري . والقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يستغلها لزيادة أسهمه القيادية، ولإعادة بناء قوى المنظمة الروحية والمعنوية، أما الذين تخذلهم قدرتهم وشجاعتهم فى المحن وعندما تضطرب الأمور حولهم اوالذين يدبرون ظهرهم للمواقف لعصبية ولمسئولياتهم، فهم

يساعدون علي تفتيت الروح المعنوية والاضطراب وضياع اليقين. وليس المطلوب هنا هو مجرد عدم التخلي عن المنظمة فى الأزمات أو مجرد مجابهة الصعاب بشجاعة وجلد إذ أنه من الضرورى أيضا البت فى الشكل وحزم الامور فى الوقت المناسب تحت الظروف الإستثنائية وتجنب ترك الأمور تتردد بين مستويات التنظيم فى البحث عن حل حاسم هو من أهم العوامل التي تربط القائد بالتابعين ويرتبط بهذا أيضا قدرة القائد على ممارسة حسن الأختيار بين الأمور والحلول المتعددة ولإمتياز فى أختيار أفضل البدائل فى الوقت المناسب تحت الظروف الملحة القائمة فى مقدمه عناصر القيادة الهامة.

8- مراعاة الاعتبارات الانسانية

مراعاة القائد الإداري للإعتبارات الإنسانية تعني أن يأخذ فى اعتباره الدوافع المختلفة لدي الأفراد والمطالب الأأساسية لهم فى الحياة جانب هام من المسئولية القيادية إذ يتصل قدرة القائد على تفهم الإتجاهات.

مقياس الكفاءة الإدارية :

يمكننا باستخدام مقياس الكفاءة الإدارية لتقويم القيادات الإدارية لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة، فكلما زاد عدد الدرجات التي يحصل عليها القائد ، يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية وذلك من خلال:

الريادة :

يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيرا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل. كما نجد على الطرف الآخر أفراد يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أي نوع. بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة استنادا إلى ملاحظاتك لأداء فرد معين كيف تقوم هذا الفرد مقارنة بأقرانه.

أصالة التفكير :

بعض القيادات مستقلون مبدعون في تفكيرهم، ولهم "آراءهم الخاصة" في معظم الأمور. فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل. بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيرا ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يُعْمِلوا فكرهم، فليعتمد تقديرك للفرد على ما يقوم به من أعمال فعلا .

سحر الفردية :

يتمتع بعض القيادات بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، بينما يخلف البعض الآخر انطباعا سيئا بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم .ويلقى صاحب الفرد ية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الفرد ية المنفردة قلما يسعى إليها المرؤوسين، وغالبا ما يكون

صاحبها مهملا من الآخرين. المطلوب هنا تقويم الفرد من حيث مواقفه تجاه الناي ومواقف المرؤوسين تجاهه .

الاتصال بالمرؤوسين :

بعض القيادات قادره على التحدث بأسلوب يجذب أهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة ، بينما على الضد من ذلك ، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة. وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين. المطلوب هنا تقويم الفرد مقارنة بغيره. هل يفهم المرؤوسين ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في يسر ومتعة عندما يتكلم؟ حاول أن تتذكر تجارب محددة في هذا الشأن .

أمين ويمكن الاعتماد عليه :

بعض القيادات موثوق بهم لدي الآخرين ، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف ، ويحوزون على احترام الجميع. والصورة المقابلة هو الفرد الذي لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء. والمطلوب دراسة المرشح كما تعرفه أنت فرديا وبناء على ما عرف عنه وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله .

الفصل الثالث

التغيير
في ذهنية القائد الإداري

التغيير في ذهنية القائد الإداري:

نعيش عالما في تغير مستمر ودائم، وحتى يتعدى ذلك أحيانا منظومة العرف والعادات المتبعة، التي بصورة اوباخرى تنعكس سلبا اوإيجابا على أداء القيادة الإدارية، وكل شئ مقبول في الماضي ليس بالضرورة ان يعمل به في الحاضر وربما تتحول بمرور الزمن الى مناقض لمعارفنا الحديثة. فلم تعد طرق التفكير والعمل التقليديتين تجدي نفعا.

لقد واجهت العديد من الإدارات الحكومية مشاكل كبيرة فيما يخص وجود جذور تلك التقاليد الإدارية البالية في بعض مؤسساتها، فلا ريب ان القيادات الإدارية قد دخلت في مراحل متقدمة من العمر لا يمكنها مزاولة العمل دون الحاجة الى التقنيات الجديدة في الاتصال وخزن المعلومات وتحليلها. فنرى مثلا ان العديد من القيادات الإدارية لا يزالون يواجهون صعوبات جمة في فهم واستخدام التقنية الحديثة في معالجة البيانات آليا عن طريق استخدام الحاسوب رغم ان هذا الجهاز موجود على مكاتبهم. فالإدارة تتغير نحو تفعيل نشاطاتها بحيث تلائم التطورات في المجتمع، ومع ذلك التفعيل قد يترتب تغيير في بعض العناصر الإدارية، فقد نرى أحيانا ان الإدارات تتوجه في استراتيجياتها نحوالدمج والتعديل والتغيير في بعض سياساتها تجاه العديد الأمور، وكذلك الى الترشيد وعدم التبذير في عالم تكثر فيه المشاكل والمصاعب الاقتصادية الى غيرها من مظاهر التغيير. وهذا كله يشير الى ضرورة توفر المرونة الشاملة في الأنظمة الإدارية وفي ذهنية

القيادات الإدارية والمرؤوسين للتمكن من التكيف السريع مع المستجدات كافة.

عوامل تميز المنظمات:

من المعروف أن المنظمات تتفاوت في درجات أدائها وصولا للتميز حتى تصبح منظمة متميزه في أدائها مقارنة بمثيلاتها في الحجم والنوع وطبيعة الأعمال.. **والواقع أن هذا التميز للمنظمات له اسباب وعوامل جوهريه أساسيه لا يمكن التغاضي عن أهميتها وهي:**

أولا: الإرادة القوية

الإرادة القوية والصادقة لإدارة المنظمة والقادرة على إحداث تغيير إيجابي في أنماط أدائها عموما.

ثانيا: القيادة الإدارية الفعالة

القيادة الإدارية الفعالة هي التي تقود هذه المنظمة إلى التغيير الإيجابي المنشود، والذي ينقلها من حال إلى حال أحسن، وتجعلها في وضع تنافسي أفضل، ولذلك فإن حجم ونوع وطبيعة التغيير الإيجابي في المنظمة يعتمد وبشكل كبير على ما تملكه القيادة من رؤية، واضحه تستشرف بها آفاق المستقبل، وأيضا قدرة هذه القيادة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي وملموس، والقيادة الإدارية الفعالة يلزمها لعب الكثير من الأدوار المؤثره، والتي تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي للمنظمة. وعلى القائد الإداري التمتع بالقدرة على إجراء التغييرات اللازمة في متطلبات عنصر أو أكثر

من عناصر الموقف الإداري. فقد يضطر لإعادة تحديد الواجبات أو تغيير إجراءات سير العمل، أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي..الخ. وهذه تتطلب من القائد الإداري القدرة على وضع استراتيجية للتغيير قادرة على تحقيق التغيير المطلوب بكفاءة وفاعلية، وملبية للحاجات والرغبات وتجعل المرؤوسين يقبلون على تنفيذ التغيير ولا يقاومونه، بحيث يتم تقليل المعارضة الى أدنى درجة ممكنة، الأمر الذي يستدعي تمتع القائد الإداري بقدر كاف من المرونة والقدرة على الإقناع والتكيف لتسيير عملية التغيير.

فالقيادة الإدارية تلعب الدور الأكبر والأكثر حساسية تجاه العديد من القضايا، فتوافر بعض الخصائص والقدرات الذهنية للمزج بين النواحي الفنية والاجتماعية والاقتصادية...الخ. لمواجهة التغيير أمر ضروري. فالحاجة ماسة بين الحين والآخر الى تغيير وتجديد مستمرين للقدرات الذهنية والمهارات الفنية لمسايرة التطورات التقنية والاجتماعية والاقتصادية، حيث باتت سرعة التغيرات تلك تتطلب ضرورة مجاراتها بتغيير طريقة التفكير ونبذ التقاليد الإدارية الموروثة والتي لا تعتمد على الفكر التطوري الإنساني ولا تتلاءم مع التطورات التقنية.

والتغيير بالمطلق في أي منظمة يصب في بعدين أساسيين هما:

البعد الثقافي:

وهو ذلك البعد الذي له صله وثيقه بتغيير ثقافة المنظمة وتغيير سلوكيات وافكار قديمة لا تتناسب مع معطيات العصر

وتشكل قوى معوقه تقف كحجز عثره في إحداث نقلات نوعيه لتغيير إيجابي للمنظمة.

البعد الفني:

وهو ذلك البعد الذي له صله بتغيير اليات العمل في المنظمة والتي من خلالها يمكن تحقيق المنظمة لأهدافها ومع وجود وتبني آليات التحسين المستمر للأعمال والعمليات فإن ذلك يحدث وبشكل كبير تغيير إيجابي للمنظمة يلزم وبالضرورة القيادة الإدارية الفعاله على تبني هذه الآليات لإحداث التغيير.

ولا شك ان القيادة الإدارية الفعاله تلعب أيضا دورا كبيرا في تغيير المنظمة من خلال مبادرتها بوضع رؤية للمنظمة توضح منها نظرتها المستقبليه للصورة التي سوف تكون عليها المنظمة، وكذلك تأسيس رساله للمنظمة يسير الجميع في المنظمة في إتجاه صحيح وبأسلوب صحيح لتحقيق هذه الرساله. وللقيادة الإدارية يضا دور فعال في تأسيس قيم مشتركه للمنظمة تحكم أخلاقيات العمل في المنظمة والتي تساهم وبشكل كبير في إحداث التغيير الإيجابي، إضافة إلى تأسيس أهداف إستراتيجية للمنظمة تحقق التغيير الإيجابي للمنظمة.

منهجية جون كوتر لقيادة التغيير:

أعتمد جون كوتر في منهجيته لقيادة التغيير على ثمان خطوات أساسية الا وهي:

إيجاد إحساس بالعجلة:

وذلك من خلال الشعور بوجود ازمة حقيقية في المنظمة مثل تدني معايير تقييم الأداء وعدم تحقيق الأهداف بشكل جيد مما يعكس الحاجة إلى التعجيل بتحريك العملية التغييريه للمنظمة.

تشكيل تحالف قيادي فعال:

وذلك من خلال تشكيل فريق من مجموعة من المدراء النافذين في المنظمة والمرؤوسين الذين تتوفر لهم خبرة طويله لقيادة العملية التغييريه.

وضع رؤية:

حيث تسعى القيادة وضع رؤية مستقبلية للمنظمة تسعى المنظمة للوصول إليها وتكون هذه الرؤية واضحه ومعلومه ومفهومه للجميع في المنظمة.

توصيل الرؤية

من المهم بعد صياغة الرؤية العمل من قبل القيادة الإدارية لتوصيلها إلى جميع مسئولي المنظمة من خلال آليات محددة لتوصيل الرؤية وإبلاغها للأفراد في المنظمة.

تمكين الآخرين من العمل على تنفيذ الرؤية:

من خلال مشاركة العاملين والمتأثرين بالتغيير في العمل والقرارات والنشاطات التي لها علاقة بمشروع التغيير.

تنفيذ مشاريع مربحة سريعة:

تثبت من خلال القيادة الإدارية على أن التضحيات المقدمة للتغيير مجدية وتكافئ القائمين على التغيير وتفوض قدرة المقاومين للتغيير وتحافظ على قوة الدعم والحماس لدى الداعمين للتغيير.

تعزيز التحسين والإستمرار في التغيير:

وذلك من خلال العمل بجد اكبر لمزيد من التغيير وإضافة وإستثمار المزيد من الموارد والأحداث التغيير.

تأسيس الأساليب والسلوكيات الجديدة:

وذلك من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية مقبولة تشمل على مجموعة القيم والنظم والإجراءات والسياسات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية المناسبة للتغيير المنشود.

أدوار القيادة الإدارية في إحداث التغيير للمنظمات

أولا: دور القيادة في التغير الثقافي والسلوكي للأفراد والمنظمة إعتبارا وهذه يقصد بها مقدار التغيير في ثقافة وسلوكيات الأفراد في المؤسسه نتيجة لتأثير عناصر عديده من خلال بعدها الثقافي والسلوكي والتي يمكن قياسها من خلال مجموعة العناصر الآتيه:

1- وضوح الغرض:

حيث الموظف يعرف ويفهم رؤية ورسالة المنشأة التي يعمل بها كما ان جميع واجباته وحقوقه واضحه لديه وهو على دراية بما

يتوقع منه من أعمال ومهام ينجزها إضافة إلى إطلاعه ومعرفته للتوجهات العامه للمنشأه العمل بها.

2- المعنويات:

فالمرؤوس يشعر بأنه موثوق فيه ومحترم كإنسان له كيانه وإحترام للفروق الفرديه والأنماط الحياتيه وأيضا محترم القيم والمعتقد ضمن بيئة العمل التي يعمل فيها والشعور بنماء للروح الإيجابية في العمل وإرتفاع المعنويات للعاملين.

3- التعريف والتقدير:

يتم الإعلام والنشر للأعمال الجيدة وإبداعات وتمييز المرؤوس من خلال وسائل الإعلام المعتمدة داخل المؤسسه، كما يعلم الموظفون ما تتوقع منهم المؤسسه من أداء أفضل ومكافئة المؤسسه للجهود الفردية والجماعية لمنسوبيها.

4- الجماعة وروح العمل الجماعي:

من خلال إنتهاج آليات واضحه للعمل الجماعي لحل المشكلات وتحسين الأعمال من خلال فرق للتحسين المستمر للأعمال حيث يساعد المرؤوسين بعضهم البعض ويهتمون ببعضهم البعض فتسود روح الجماعه الإيجابية.

5- المشاركة:

حيث المرؤوسين يشاركون وبفعالية في حل مشكلات العمل وفي تحسين وتطوير الأعمال والعمليات وتتاح للموظفين الموارد

اللازمه والأساسية للقيام بأعمالهم بما يدعم هذة المشاركة، كما انهم يشاركون من خلال التحسين والتطوير الذي يقومون به في صناعة القرارات الموضوعية للمؤسسة.

6- الإتصالات الفعالة:

حيث المرؤوسين يعرفون إخبار المؤسسه والتفهم التام لما يحدث فيها من خلال رسائل واضحه الأهداف والأغراض ومن خلال اليات واضحه لتنزيل المعلومات ولتناقلها وكذلك فعاليه ووضوح وتوقيت هذة الإتصالات بين الوحدات والأفراد في المؤسسة.

7- التمكين:

ويقصد بالتمكين هنا تحديدا هي حالة التوازن النسبي والملائمة النسبية بين المسؤليات المناطه بالموظف ومقدار الصلاحيات المخوله له لإعطائه القدرة اللازمة والكافيه لأداء اعماله بالقدر والفعاليه المطلوبه ولإدارة التغيير بأسلوب جيد بما يساعد في تنمية الولاء العام للمؤسسه.

8- المعرفه والمهاره:

حيث يوجد لكل موظف خطه تطويريه لإكسابه المعرفه والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم كما يكتسبون بشكل تطبيقي مهارات التحسين المستمر للعمليات من خلال تدريبهم وتطبيقهم لمنهجية التحسين المستمر وأدوات الجودة وتفصيل آليات بناء فريق الجودة والتي من خلالها يطورون اعمالهم.

9- القيادة:

حيث تتحول القيادة الإدارية من النمط التقليدي إلى نمط القيادة الإدارية الميسرة وتشارك في تلمس إحتياجات وتوقعات العملاء – المرؤوسين – الموردين – والشركاء والمجتمع – وتوجه وتضع اهداف الجودة من خلال المشاركة الفرد ية في التخطيط الإستراتيجي. كما وتساعد القيادة الإدارية وتساند الوحدات الإدارية في تحقيق أهدافها ، وتراجع الأداء بصفه دورية ومستمره للتحقق من إستيفاء متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين والقيادة الإدارية تستفيد من المؤثرات في تحسين نمطها القيادي.

10- المعلومات والتحليل:

ويقصد بذلك كمية ونوعية المعلومات والبيانات المتداولة في المؤسسه حيث ان هذه تدار على مستوى المؤسسه كقواعد بيانات تستخدم وبشكل مستمر في اعمال التخطيط والإداره اليوميه وقياس الأداء. وتتمتع هذه المعلومات والبيانات بموثوقية وأعتماديه عاليه وسهوله الحصول عليها بأساليب ميسره كما يمكن الإستفادة منها في عمل المقارنات التنافسية والمرجعية وهي متوفره بشكل منظم وتحليلي يساهم وبفعاليه في تحقيق الأهداف التشغيليه وبعيدة المدى للمؤسسه.

11- التخطيط الإستراتيجي:

والتخطيط الإستراتيجي بجميع مكوناته عنصر مهم في المؤسسه حيث تتواجد خطط قصيره وطويله المدى صممت لجعل

المؤسسه في طور الرياده في الأداء التشغيلي ورضاء العملاء ويتم تنقل وتنزيل نتائج التخطيط إلى جميع الوحدات من خلال نظام أداء فعال وجميع المستويات الإداريه على إطلاع وتفهم تام للخطه الإستراتيجيه للمؤسسه ومراجعة هذه الخطط بإنتظام من اجل تحسينها من خلال آليه واضحه لذلك.

12- إدارة تطوير الموارد البشريه:

وعنصر إدارة وتطوير الموارد البشريه يعتبر من أهم العناصر في نظام المؤسسه حيث يتم تطوير خطط تنمية وتطوير الموارد البشريه بما يدعم الخطط الإستراتيجية للمؤسسه وتقيم وتقوم هذه الخطط بصفه منتظمه وتطوير الموارد البشريه لمقابلة الإحتياجات من الموارد البشريه من جميع فئات المرؤوسين لسد حاجات العمل شاملا ذلك التدريب والتعليم للموظفين لإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لأداء اعمالهم بفعاليه والتمكين لهم لتحقيق أداء عالي ومشاركه حقيقيه في صناعة القرارات للمؤسسه وأيضا في إيجاد بيئه العمل الصحيه للعاملين والتي تتميز بالسلامه والأمن والرضا من العاملين.

13- إدارة العمليات:

ومن خلال هذا العنصر يتم تصميم العمليات التي تخرج منتجات وخدمات يستهدف بها العملاء وتشغيل هذه العمليات وإدارتها وإنتهاج آليات واضحه لتطوير وتحسين هذه العمليات للوصول إلى الأداء التشغيلي الأفضل من تقليص للدورة الزمنيه

للعمليه وتقليص التكلفه وزيادة الوظيفيه وتقليص مهمات هذه العمليات لتصبح جميع المهمات ذات قيمه مضافه لهذه العمليات بمعنى انها تضيف للممنتجات والخدمات قيمه وإستخدام العديد من التقنيات مثل تحليل العمليه والمقارنه المرجعيه مع أفضل التطبيقات وإكتشاف خيارات تكنولوجيه اخرى والحصول على التغذيه المرتجعه من العملاء لتحليل المشكلات وتحديد الاسباب ووضع الحلول وتطبيقها وصولا لرضا العملاء.

14- نتائج الأعمال:

حيث يركز على العديد من العناصر منها المستوى الحالي والتوجه المستقبلي لجودة وأداء الخدمةات والخدمات الأساسيه للمؤسسه وانها تؤدي نتائج إيجابيه.. والتأكد من نتائج الأعمال والأداء العام للمؤسسه في وضع تنافسي جيد مقارنه مع المنافسين ذوي المستوى العالمي وخصوصا فيما يتعلق بجودة أداء الخدمة والخدمه والأهتمام أيضا بتوجه الإنتاجيه بانها تسير إيجابيا في الزياده وكذلك المؤشرات للأداء المالي ومؤشرات التطور في أداء إدارة وتطوير الموارد البشريه وفيما يتعلق بتوجهات المؤسسه حيال المجتمع والرأي العام.

15- التركيز على العميل وإرضائه:

وهذا العنصر من اهم العناصر التي تقيم من خلالها المؤسسات وقياس مدى تأثير تطبيق اساليب إدارة الجودة الشاملة في التقرب من العميل والحث على رفع مستوى رضاه، حيث يتم

الأهتمام بإستراتيجيات التعرف على إحتياجات العملاء الحاليه وتوقعاتهم المستقبليه وكذلك التقييم والتتبع المستمر لمدى ملائمة الميزات التنافسيه للمنتجات والخدمات لرغبات وتوقعات العملاء وكذلك الأهتمام وبشكل كبير في الدراسات السوقيه للمؤسسه لتحديد متطلبات العملاء والمحأولات الجادة والقوية في إكتساب حصص سوقيه اكبر والإستمراريه في الحصول على التغذيه المرتجعه عند العملاء عند مدى تحقيق الخدمةات والخدمات ووسائل تقديمها لهم لرفع مستوى رضائهم.

وأيضا الأهتمام الشديد من قبل المؤسسه للعاملين في الواجهه والتعامل المباشر مع العملاء حيث يتم أختيارهم وتدريبهم وإكسابهم المهارات السلوكيه اللازمة للتعامل مع العميل وإحترام رغباته وربما يتجاوز توقعاته أيضا الأمر الذي وبالضرورة الحتميه يؤدي إلى الإحتفاظ بالعملاء وزيادة درجة الولاء منهم للمؤسسه وخدماتها ومنتجاتها وأيضا زيادة الحصه السوقيه للمؤسسه في السوق.

ثانيا: دور القيادة الإدارية الفعاله في التغيير الفني العملياتي للمنظمة

الواقع ان هذا البند له إرتباط وثيق بعنصر إدارة العمليات ولكن وددت إعطاء هذا الجانب في التغيير المؤسسي مزيد من التوضيح نظرا لأن لجانب تحسين وتطوير العمليات نتائج مباشرة وملموسه في تغيير الأداء التشغيلي للمؤسسه ويمكن قياسه ضمن القياسات المعتمده للعمليات مثل الدورة الزمنيه للعمليه - الوظيفيه

– التكلفة – المواصفات الفنية للمنتج والخدمه.. إلى غيرها من المقاييس.

ولا شك ان تبني القيادة الإدارية لتطبيق مفاهيم اساليب إدارة الجودة الشامله لها اثر إيجابي كبير من خلال النقله والتحول النوعي للعمليه المستهدفه بالتحسين من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل سواء كانت هذه العمليه فنيه – إدارية – ماليه أوخدميه، والتحسين المستمر للعمليات تأتي حاجته اساسا تلبية لرغبات وتوقعات العملاء الداخليين أوالخارجيين بإعتبارهم المستفيدين من مخرجات ونتائج هذه العمليه. ولكن العملاء هم من يحددون إبتداءا مقاييس التحسين التي يرغبون في تحسين العمليه اوالعمليات من خلالها كتقليص الوقت – تقليص التكلفة – تقليص الإجراءات وخطوات العمل أوزيادة الوظيفية لهذة العملية.

المنهجية العلمية للتحسين المستمر لعمليات القيادة الإدارية:

ما هو جدير بالذكر أن التحسين المستمر للعمليات لا يتم عشوائيا ولكنه يتم من خلال تطبيق منهجية علمية واضحه للتحسين المستمر مبينة على حسن الأختيار للعملية المراد تحسينها أعتمادا على عنصري اهميتها بالنسبة للعميل وعنصر مستوى رضاء العميل عنها، وكذلك التحليل والقياس والتغيير والإبداع، والتفكير الإبداعي في التحسين للعمليه، وهذه المنهجيه مكونه من (5) مراحل أساسيه وهي التالي:

- مرحلة تحديد الفرصه التحسينية ⇐ حيث يتم أختيار العمليه المراد تحسينها.
- مرحلة دراسة الوضع الحالي للعمليه ⇐ بما تشمله هذه المرحله من توثيق للعمليه كما تحدث في الواقع وقياس أدائها وتحديد الفجوات بين الحالي والمطلوب من العميل.
- مرحلة إبتكار التحسينات ⇐ ويستخدم في هذه المرحله تقنيات التحسين المتعارف عليها من حذف للمهمات الغير ذات قيمه مضافه والدمج لمهمتين أو اكثر في مهمه واحده... الخ من تقنيات التحسين إضافة إلى معطيات الإبداع والتفكير الإبداعي.
- مرحلة التطبيق والمتابعة ⇐ حيث يتم تفعيل إبتكارات التحسين على أرض الواقع للعمليه بعد إنتهاء دراسه تحسينها في وضعها الجديد المحسن ومتابعه أدائها.
- مرحلة قياس النتائج والتقويم ⇐ وتشمل هذة المرحله قياس أداء العمليه المحسنه بعد تطبيقها على الواقع وتحديد مدى الإنحرافات الموجوده ودراسة اسبابها ووضع الإجراءات المنهجيه لإنهاء اوتقليص هذه الإنحرافات إلى الحدود المقبوله عمليا.

ويتم تطبيق هذه المنهجيه للتحسين المستمر للعمليات من خلال حوالي (18) اداة من ادوات الجودة والتحسين المستمر المعروفه كل اداة بما يتناسب مع إستخدامها في تفعيل خطوة من خطوات المنهجيه. كما يتم أيضا عمل التحسين للعمليه وتفعيل المنهجيه والأدوات من خلال مجموعه عمل تسمى فريق تحسين الجودة يدرب

ويزود هذا الفريق بجرعات عاليه في مفاهيم العمل الجماعي وآليات بناء فريق تحسين الجودة الفعال إضافة إلى الجرعه العلمية والخاصه بتطبيق المنهجيه والأدوات.

العلاقة بين الإدارة والجودة

إذا رغبنا في ترجمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأسلوب العام سوف نجد أن مفهوم الكلمات الثلاثة كالأتي :

إدارة : وتعني في علم الجودة (قيادة)،

جودة : و تعني في علم الجودة (رضا العملاء)،

شاملة : و تعني في علم الجودة (عمومية جميع العاملين في المنشأة).

إذن المفهوم الحقيقي إدارة الجودة الشاملة وهو معناه قيادة عمومية جميع العاملين في المنشأة للوصول لرضا العملاء. من خلال إيضاح مفهوم كلمة إدارة في علم الجودة نستطيع التعرف عن مدى أهمية القيادة في تطبيق هذا العلم الذي أصبح مسيطرا على جميع الأنظمة الأخرى منذ بداية السبعينيات في العالم أجمع وخاصة في القطاع الخاص لغرس و تطوير قييم و تقاليد العمل الإداري المبدع لتحقيق أهداف المنشأة وعلى ذلك النحو أصبح هذا العلم جزء هام للمنشآت الراغبة في التطوير. و أوضح لنا هذا العلم أن الإدارة هي القيادة. ويقال دائما قيادة المشروع، قيادة المنشأة، قيادة القوى العاملة، ...

كما غير مفاهيم أخرى مثل مفهوم الجودة، التي لها معاني تختلف عن المفهوم التقليدي المتعارف عليها في علم الإدارة نجد أن مفهوم الجودة في إدارة الجودة الشاملةهو رضا العملاء، و العملاء هنا هم جميع الأطراف البشرية التي تدخل بصفة مباشرة أو غير مباشرة في التأثير على جودة الخدمة، **والعملاء هم على سبيل المثال:**

- العناصر البشرية العاملةفي المنشأة.
- الموردين بجميع أصنافهم.
- أصحاب رؤوس الأموال، و المساهمين.
- القيـــادة.
- المستهلكين للمنتج.
- المجتمع.

إذا مرة أخرى نرى تأثير القيادة الإدارية على جودة الخدمة، وقد طالب علم الجودة بالتركيز الشديد لتدريب القادة على عدد كبير من المفاهيم التي تساعدهم في تنفيذ متطلبات تطبيق علم إدارة الجودة الشاملة و التي تسعى المنشأة جاهده من أجل تحقيق رفاهية العاملين ورخائهم في شتى المجالات، وقد فرض ذلك على الإدارة في المنشأة الحديثة أن تكون قوية و متقدمة، لتكون قادرة على مواجهة التحديات العصرية من منافسة في جميع الاتجاهات و أهمها؛ عدم توفر العناصر البشرية العاملةالماهرة التي يتطلبها التطوير المستمر في هذا العلم حتى أصبح من المؤشرات التي تدل

علـى تقـدم المنشـأة مـدى قـدرتها في تـوفير العناصـر البشـرية العاملةالقادرة على تطبيق النظم الإدارية الحديثة. كما أصبح القول أيضا أن سـر تنمية المنشـأة لم يعـد يكمـن فقـط في مقـدرتها على استخدام ثروتها ، و إنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه العناصـر البشـرية العاملـةو حملـها علـى اكتشـاف و تفجـير كـل الطاقات الخلاقة و المبدعة لدى تلك العمالة.

مـن هنـا أصبحت حاجـة الإدارة ملحـة إلـي أن يكـون أولئـك الـذين يتولـون إدارة التنظيمـات الإداريـة أكثـر مـن مجـرد ممارسـين للسلطة. وأصبحت التنظيمات أحوج إلـي مـا هـو أكثـر مـن أن تـدار فهي تحتاج إلي أن تقـاد لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائـد و مرؤوسـيه أصبحت أكثـر ضـرورة لتحقيـق استجابة المرؤوسـين مـن الأوامـر، و أقـوىَ مـن الاتصـالات الروتينيـة الـتي يتبعهـا المـديرين الحاليين.

والقيـادة مطلـب قـديم جـدا حيـث إذا رجعنـا إلـي الفـكـر اليونـاني وأيضـا الفكـر اللاتـيني كمصـدر انطـلاق لتحديـد معـني القيادة لوجدنا أن الكلمة الإنجليزية (Leadership) مشتقه مـن الفعل اليوناني ❖(Archein) بمعنى (يبدأ أو يقـود) وذلـك يتفـق مـع الفعـل اللاتيني (Agere) و معنـاه يحـرك أو يقـود. وكـان الاعتقـاد السـائد في الفكرين اليوناني، و اللاتيني يقوم على أن كل فعل مـن الأفعـال السـابقة ينقسـم إلـي جـزئيين : بدايـة يقـوم بهـا فـرد واحـد ، ومهمة أو عمل ينجـزه آخـرون. **وبـذلك اسـتنتج أن العلاقـة بـين القـائـد والمرؤوسين تنقسم إلي وظيفتين متباينتين:**

- وظيفة إعطاء التعليمات وهي من حق القائد.
- وظيفة تنفيذ التعليمات وهي واجبة على مرؤوسية.

هذه الاسباب جميعها جعلت الحاجة ملحة للقادة الأكفاء لإدارة المنشآت، وقد تبنى علم الجودة أسلوب القيادة الموقفية المتعارف علية بأسلوب (العمل بفكر لا بجهد) لذلك تم ترجمة كلمة إدارة بمفهومها الجديد القيادة، و تغيير كلمة المدير إلي قائد الموقف. وقد حظيت تلك المتغيرات بقبول كبير فى أرجاء العالم من الكثيرين من المدراء الذين تعرفوا على هذا النوع من الإدارة، مما سهل مهمتهم في الوصول إلي أهداف المنشأة.

وقد قدم علم الجودة أبواب كثيرة بمسمي معايير تقييم الجودة الشاملة، التي تختلف من منشأة إلى أخرى و ذلك حسب البيئة المحيطة بكل منشأة من خلال العملاء للمنتج ولكن النقاط الأساسية لا تختلف، و الاختلاف فقط في عامل التقييم ذاته. وقد وضع علم تطبيق إدارة الجودة الشاملة سبعة عناصر أساسية لتشكل معايير تقييم و تقويم التطبيق في المنشآت، **وهي:**

1) نوعية القيادة.

2) المعلومات و تحليلها.

3) التخطيط الاستراتيجي للجودة.

4) إدارة الموارد البشرية.

5) نتائج الجودة.

6) رضا العملاء.

7) الضمانات التي تكفل الجودة للمنتجات أو الخدمات.

وهكذا نجد التركيز المستمر و التنبيه من علم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن أساس نجاح أي مشروع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو وجود " القيادة التي تقاد من فرد قد هيئ من قبل ذلك لفن القيادة للتعامل مع العناصر السبعة المذكورة في رضا العملاء" ونوعية هذه القيادة في قيادتها للمشروع. لذا وضع عامل تقييم كبير على القيادة في دورها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما نوضح من أن القيادة علم... و ليس وراثة!... إذ يمكن على كل فرد أن يصبح قائدا إذا تعلم أصول القيادة من خلال مفاهيم الجودة، و لكن يحتاج إلي وقت طويل لإعداده عليها، لأن الوصول إلي القيادة أو إعداد القائد يحتاج إلي جزء كبير من ذلك الإعداد في تغير السلوكيات للفرد. ومن المتعارف علية في علوم (التأهيل، و التدريب، و التطوير) أن أصعب أنواع تلك المنظومات هو تأهيل و تدريب و تطوير الفرد على تغير سلوكياته و إكسابه سلوكيات جديدة..

وإعداد القائد في علم الجودة يعتبر خطة بعيدة المدى. و لذلك قسم علم إدارة الجودة الشاملةالقيادة إلي أربعه محاور أساسية لتسهيل تطبيق فن القيادة كمداخل رئيسية من خلاهم يمكننا قياس " إبداعية القائد للقيادة"، **وتختصر تلك المداخل في المحاور الأربعة الآتية:**

- القيادة التنفيذية العليا.
- قيادة الجودة القيمية.
- قيادة إدارة الجودة.
- قيادة العناصر البشرية العاملةللاستجابة.

ونوضح شرحا موجزا لكي يتناسب مع الحدث و الوقت عن أدوار تلك المحاور عن القيادة الإدارية

1. القيادة التنفيذية العليا:

تعتبر العمود الفقري للمنشأة و يبدأ أهم دور لها في قدرة القائد على " إنشاء بيان الرسالة و الرؤية" للمنشأة ومنها وضع سياسة تطبيق الجودة من خلال تأسيس أهداف الجودة. و الوصل إلي الرسالة و الرؤية التي تعكس طموحات الجميع هي أول انطلاقة القائد لبناء النظام برمته وبذلك يقود القائد المنشأة إلي الطريق الصحيح لتحقيق أهداف العملاء من خلال نظم الجودة الشاملة. الطريق النموذجي المستخدم لإنشاء بيان الرسالة هي طريقة تعصيف الدماغ بوجود جميع من يعنيهم وضع الرسالة و الرؤية. ودائما السؤل المطروح أمام الجميع هو: لماذا تستمر المنشأة في مجال عملها؟

2. قيادة الجودة القيمية:

يتوقف نجاح المنشأة على القائد الذي يستطيع تحليل جميع القيم للمنشاة وقيادة الفريق للتطبيق مثالا على ذلك تحديد من هم المستفيدين من خدمات المنشأة، وكيف نجذب مستفيدين، وماهي

مواصفات الخدمة المطلوب تقديمها، تحليل أمور المستفيدين المستعدين للتعامل مع المنشأة باستمرار و مدى تفهمهم لخدمات المنشأة وإبداء روح التعاون في التطوير التحليل بدقة مضبوطية المتطلبات و المواصفات اللازم تأمينها للخدمة المقدمة.

3. قيادة إدارة الجودة:

يعتمد تطبيق إدارة الجودة على إجراءات قيادية عليا في التخطيط للمنشأة لتحصل أو تحتفظ بقيادة إدارة الجودة و تكمل وتستمر تطوير الجودة على جميع أعمالها وذلك من خلال التخطيط المستمر.و طويل المدى مما يكسبها المزيد من التعرف لوضع الأولويات والاستمرارية في دعم نظم قيادة الجودة. والتخطيط بعيد المدى عملية إجرائية معقدة و غير محبوبة عند معظم الأفراد و لكن يلاحظ أن البعض الآخر يجيد إجراءات تلك العملية التخطيطية المعقدة. وهي عملية أسست على مبدأ ربط المهمات طويلة المدى في التخطيط مع الوقت المحدد للانتهاء منها دون أي تسويف، حيث أن كلا من التسويف و قيادة إدارة الجودة لا يمكن لهما أن يتقابلا وقد عرف التخطيط الاستراتيجي في كثير من المحافل بطرق مختلفة ولكن الفلسفة الأساسية لا جدال فيها حيث تركزت على الأصول الثلاث الأساسية **وهي** :

متى تبدأ المهمة؟

متى تكتمل المهمة حسب الجدول الزمني المعد لها؟

ما هي التكلفة؟

أساسيات عناصر الجودة:

وقد وضع علم الجودة معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة من خلال القيادات بها بما يسمى: أهم أساسيات عناصر الجودة و تتمثل في (1000) ألف درجة، تقسم على خمس عناصر بنسب مختلفة حسب ضرورتها و يتطلب تدريب أو تطوير القادة على تطبيقها بصفة مستمرة، و ذلك بالتخطيط بعيد المدى لتطبيق تلك العناصر الخمس الأساسية **وهي:**

العنصر الأول ⇐ التقابل مع احتياجات العملاء

التقابل مع احتياجات العملاء يعني ذلك الضمانات التي تكفل الجودة للمنتجات أو الخدمات و عليها تقييم بـ (300) ثلاثمائة درجة التي تعتبر نسبة وزن (30٪) من القيمة الكلية لقياس معايير الجودة نظرا لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (من و إلى رضا العملاء) لذا دور القائد هنا في كيفية التخطيط بجميع أنواعها المختلفة للحصول على العملاء و التخطيط المستمر للمحافظة عليهم. ومن مسئوليات القائد توفير الضمانات التي تقدم من المنشأة على الخدمةات أو الخدمات التي تعطي المؤشر على قدرته على التحكم في مضمون الجودة للمنتجات المطلوبة من خلال مراقبة نوعية الموارد و أجزاء الإنتاج وتشمل العملية التكاملية لرقابة الجودة و استمرارية تطوير الخدمة من خلال أربع ضمانات أساسية **وهي:**

الضمان الأول : تحديد المستويات و المواصفات المطلوبة التي تستخدم كأهداف للجودة و التي يجب الوصول إليها و قياس الإنتاج على أساسها.

الضمان الثاني : الفحص و التفتيش على المواد و الأجزاء المصنوعة و السلع الخدمة لمقارنتها بالمستويات الموضوعة، حتى يمكن فصل الوحدات ذات الجودة المطلوبة عن الوحدات ذات الجودة المنخفضة.

الضمان الثالث : استخدام كافة الوسائل الإحصائية، و منها أخذ عينات و تطبيق نظرية الاحتمالات و رسم خرائط الرقابة على الجودة للتعرف على ما إذا كانت الجودة داخل الحدود الموضوعة أم أنها انحرفت عن هذه الحدود.

الضمان الرابع : استخدام الأجهزة و الأدوات اللازمة للقيام بالفحص و التفتيش لقياس جودة الوحدات الخدمة و مقارنتها بالمستويات الموضوعة للجودة.

العنصر الثاني ⇐ الوصول إلي الحد الأدنى من عيوب الخدمة

الوصول إلي الحد الأدنى من عيوب الخدمة يعني ذلك الضمانات التي تكفل الجودة للمنتجات أو الخدمات قبل خروجها من المنشأة لتسليمها للعميل المستفيد، و عليها تقييم بـ (150) مائه وخمسون درجة التي تعتبر نسبة وزن (15٪) من القيمة الكلية لقياس معايير الجودة نظرا لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (من وإلي رضا العملاء) لذا دور القائد يظهر هنا في كيفية التخطيط بجميع

أنواعه للحصول على الخدمات خالية العيوب، أو التعرف عليها أثناء الخدمة.

العنصر الثالث ⇐ تلاشي المصاريف غير اللازمة

ركزت إدارة الجودة على القائد في كيفية قيادته لتخفيض المصاريف الغير لازمة في تكاليف الخدمة.

العنصر الرابع ⇐قيادة الأفراد الغير متفهمين للجودة

التغير من أسلوب نظام إلي نظام آخر يواجه دائما من بعض العاملين بمشاكل و صعوبات في مواجه حادة بين معارضين لتغيير النظام و بين موافقين على التغيير. لذا يأتي دور القائد بالنظر إلي ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملةمن تغيير، و ما يتوقع أن يصادفه هذا التغيير من مقاومة، فإنه يجب توقع اسباب تلك المقاومة سلفا، و العمل على التغلب عليها. و في هذا الخصوص يعتبر الهجوم خيرو سيله للدفاع، و من ثم يجب وضع خطة لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث و تشكل خطرا كبيرا للمنشاة و يعتبر أفضل أسلوب لمواجهة تلك المعوقات هو وضع برامج تدريبية لهؤلاء العمالة. كما أن السياسة الجيدة التي تطبق في المنشأة يمكن أن تكون مؤشرا إيجابيا و يمكن أن تقنع الجميع بمزايا إدارة الجودة الشاملة.

العنصر الخامس ⇐ قيادة العناصر البشرية العاملة للاستجابة.

على القائد جذب العناصر البشرية العاملةفي المنشأة للحصول على أقصي درجات الولاء لديها. بعد نجاح القائد في الحصول على ولاء العناصر البشرية العاملةبالمنشأة يحصل هؤلاء العاملين على

قسط كبير من الشعور بالاطمئنان و الرضا بصفة عامة و خاصة تجاه المنشأة وأهدافها، و هذا بدوره يعطي العمالة التطلع للأهتمام بنوعية جودة الخدمة مما يعطيها المزيد من البحث عن كيفية تطوير نفسها و التعاون سويا في تطوير أساليب و إجراءات العمل بينهم مما يساعد على تحسين العلاقات الإشرافية و الإنسانية بين الجميع.
ومهمة القائد ليس فقط الحصول على تسخير كامل اتجاهات، و مهارات و معرفة العناصر البشرية العاملةفحسب و إنما بتسخير مواهبهم الذاتية و بذل الجهود لإزكاء الأبتكارية والاستكشاف، علما بأن إدارة الجودة الشاملة تدعو للعمل بمشاركة جميع مستويات القوى العاملة. إلا إننا لا نستطيع أن نتغاضى عن القدرات الفردية بل يجب أن تكون في موضع التقدير و الاحترام لتكون موقع استفادة من الجميع.

من تلك النقاط يتطلب تطوير العناصر البشرية العاملة من خلال ستة عناصر أساسية تعتبر كمدخلات هي :

1) مزيد من النظرة الشمولية للموارد البشري.

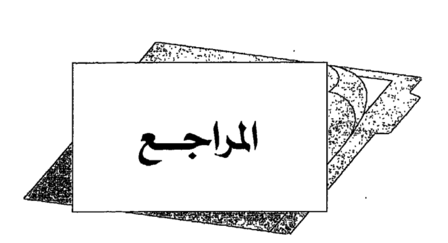
2) الوعي الأفضل بأهداف المنشأة و الالتزام بها.

3) العمل التعاوني بين جميع المستويات الوظيفية.

4) الإبداع و التفكير.

5) التدريب على الاتجاهات، و المهارات و المعرفة

6) تلبية حاجات العاملين لتحقيق الذات.


المراجـع

أولا: المراجع العربية

- ابـراهيم الغمـري: الافـراد والسـلوك التنظيمـي، دار الجامعـات المصرية، القاهرة 1979.

- السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الاولى، دار السماح، القاهرة، 2001.

- حلمي المنيري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، الجزء الأول، المكتبة الأكاديمية، 1991.

- حلمي المنيري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، الجزء الثاني، المكتبة الأكاديمية، 1994.

- سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوزي، 1998.

- ظاهر كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، 1997.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين "، مجموعة النيل العربي، القاهرة، 1999.

- عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، 1993.

- محمد أحمد عوض: " الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية "، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.

- محمـــود فيـــاض:" اثـــر الـــنمط القيـــادي علـــى الابـــداع الاداري للشـركات الصناعية المساهمة العامة الاردنيـة"، رسـالة ماجسـتير في الجامعة الاردنية، 1995.

- هشـام طالـب: دليـل التـدريب القيـادي، المعهـد العـالمي للفكـر الإسلامي 2007.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Anssof. H. I.: corporate strategy; an analytic approach to growth and expansion. New York; McGrow - Hill. (1965)
- Blackiston G.Howland, and Joseph Sabatella, Charting A New Course: Public Schools Embarking on a Quality Journet International Journal: Continuous Improvement Monitor, 1:1 January-December (1996).
- Chappell, Robert T, Can TQM in public Education Survive without Co-production? Quality Progress, (1994).
- David, F.R., : strategic management, New Jersey, prentice hall, (1995).
- Fusco, Armand A, Translating TQM into RQS, Quality Progress, (1994).
- Maurice, Holt, Educational Consequences of Edwards Deming, Phil Delta Kappan, Qaulity Progress(2003) Schonberger, Richard R, and

Edward M. Knod, Operations Management: Continuous Improvement 5th. Edition, Irwin, Illinois, .1994

- Wheelen, T.H., and Hunger, : strategic management and business policy, New York: Addison - Wesley publishing co. (2004)

المحتــــويات

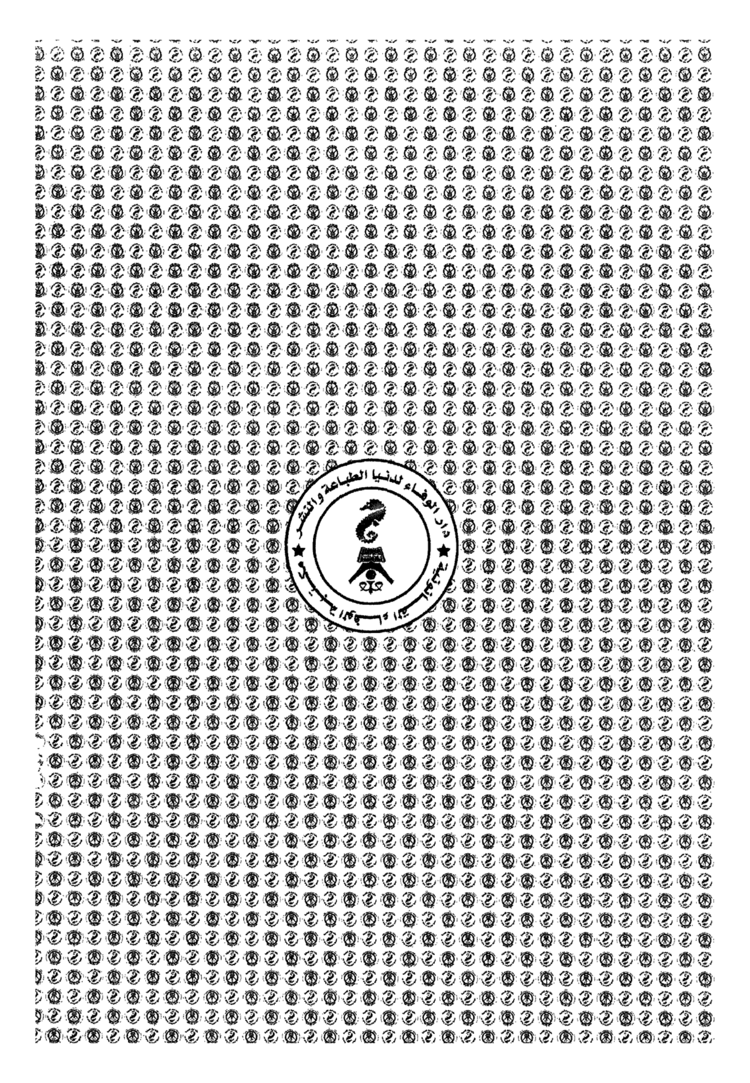
الموضوع	رقم الصفحة

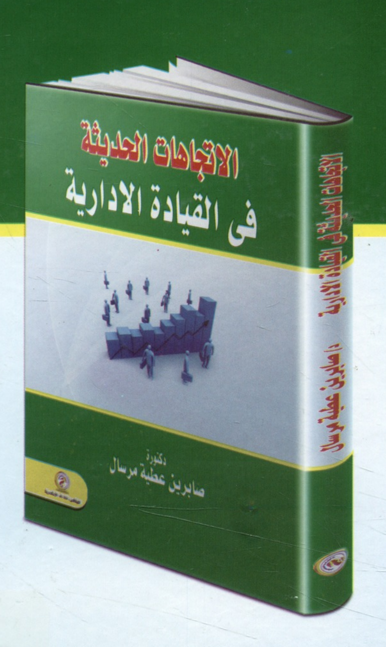
الموضوع	رقم الصفحة



رقم الإيــداع : 2013/3830
الترقيم الدولى : 0-61-6413-977-978

مـع تحـيات
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس: 5404480 - الإسكندرية


دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر



الناشر
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
٥٩ ش محمود صدقى متفرع من العيسوى سيدى بشر - الإسكندرية
تليفاكس : ٥٤٠٤٤٨٠ / ٠٠٢٠٣ - الاسكندرية


ISBN: 977-641-361-0
9 789776 413610